



# Teoria geral da administração

## Apostila

---

Prof. Tales de Senço  
2007



## Matéria da disciplina

---

- Módulo 1 – Visão geral
- Módulo 2 – Introdução à TGA
- Módulo 3 – Teoria clássica
- Módulo 4 – Escola humanista
- Módulo 5 – Teoria neoclássica
- Módulo 6 - Burocracia
- Módulo 7 – Teoria comportamental
- Módulo 8 – Desenvolvimento organizacional
- Módulo 9 – Abordagem sistêmica
- Módulo 10 – Teoria da contingência
- Módulo 11 – Futuro da administração
- Anexo A – Ementa da Disciplina



# Módulo 1

Visão geral da disciplina

UniFMU

Prof. Tales de Senço

3

## Resumo Geral da Disciplina

- Objetivos
- Programação
- Visão geral
- Metodologia
- Critérios de avaliação
- Bibliografia

# Objetivos

Criar uma base teórica sobre administração que permita ao aluno avaliar as Organizações sobre diferentes perspectivas para ajudá-lo na comunicação e interlocução, interna e externa, visando seu desenvolvimento profissional.

UniFMU

Prof. Tales de Senço

4

## Objetivos específicos para o aluno

- Proporcionar ao aluno compreensão histórica e lógica da evolução da escola da administração, da sua criação a atualidade;
- Orientar o aluno para o desenvolvimento habilidades, conhecimentos específicos a desenvolver, visando melhorar sua empregabilidade e espírito empreendedor

## Módulo 2

### Introdução à TGA

## Introdução à TGA

- Introdução Teoria Geral da Administração
  - Habilidades do administrador
  - Competências duráveis
  - Papéis do administrador
- Administração e suas perspectivas
  - Variáveis básicas
  - Principais teorias e respectivos enfoques
  - Megatendências segundo Naisbitt
- *Histórico*

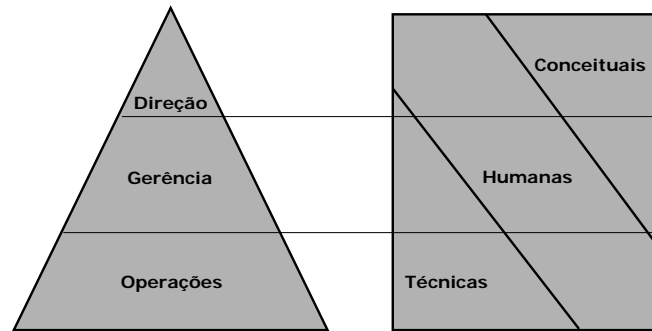
O administrador precisa desenvolver habilidades específicas para poder desempenhar bem suas funções.

Precisa também, adquirir competências duráveis para prosseguir com segurança.

O administrador desempenha papéis dentro da organização é importante ter isto em mente para tomar as decisões corretas.

O estudo da administração passa pela interpretação de variáveis básicas. Estas variáveis são importantes para localizar o administrador dentre as diversas teorias.

## Habilidades do Administrador



UniFMU

Prof. Tales de Senço

7

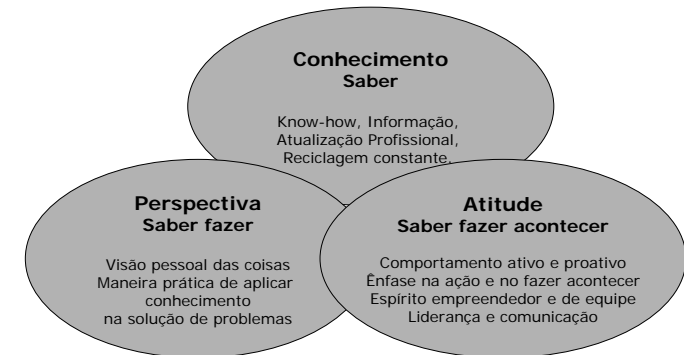
O administrador deve ter habilidades conceituais, humanas e técnicas. Conforme o administrador se desloca no sentido ascendente da pirâmide hierárquica as necessidades conceituais tornam-se mais importantes.

**Conceituais**, capacidade para lidar com idéias e conceitos abstratos relacionadas ao pensamento, raciocínio, diagnóstico empresarial e formulação de alternativas para solução de problemas

**Humanas**, capacidade de trabalhar com pessoas em equipe, envolve comunicação, motivação, coordenação, liderança, resolução de conflitos, com vistas a obter cooperação, participação e envolvimento das pessoas

**Técnicas**, uso de conhecimentos, técnicas e equipamentos para execução de tarefas, estão relacionadas com o fazer o trabalho, com coisas estáticas e inertes, como processos materiais e objetos físicos.

## Competências do Administrador



UniFMU

Prof. Tales de Senço

8

As três competências duradouras do administrador são o conhecimento, a perspectiva e a atitude. O correto balanceamento entre estas competências ajuda o administrador a cunhar o seu futuro nas organizações.

**Conhecimento**, aprender a aprender, ler, ter contato com outros profissionais, reciclar-se para não ficar obsoleto e ultrapassado

**Perspectiva**, visualizar oportunidades inovadoras e transformá-las em novos produtos, serviços ou ações pessoais

**Atitude**, estilo pessoal de fazer as coisas acontecerem, a maneira de liderar, motivar, comunicar e levar as coisas adiante.

## Papéis do Administrador

Categoria	Papel
Interpessoal	<i>Representação</i>
	<i>Liderança</i>
	<i>Ligação</i>
Decisorial	<i>Empreendimento</i>
	<i>Resolução de Conflitos</i>
	<i>Alocação de Recursos</i>
	<i>Negociação</i>
Informacional	<i>Monitoração</i>
	<i>Disseminação</i>
	<i>Porta-voz</i>

### Interpessoal

**Representação:** Assume deveres cerimoniais e simbólicos, representa a Organização, acompanha visitantes, assina documentos legais

**Liderança:** Dirige e motiva pessoas, treina, aconselha, orienta e se comunica com os subordinados

**Ligação:** Mantém redes de comunicação dentro e fora da Organização, usa correio eletrônico, malotes, telefonemas e reuniões

### Decisorial

**Empreendimento:** Inicia projetos, identifica novas idéias, assume riscos, delega responsabilidades de idéias

**Resolução de Conflitos:** Toma ação corretiva em disputas ou crises, resolve conflitos entre subordinados, adapta o grupo a crises e a mudanças

**Alocação de Recursos:** Decide a quem atribuir recursos. Programa, orça e estabelece prioridades

**Negociação:** Representa os interesses da Organização em negociações com sindicatos, em vendas, compras ou financiamentos

### Informacional

**Monitoração:** Manda e recebe informações, lê revistas e relatórios, mantém contatos pessoais

**Disseminação:** Envia informações para os membros de outras organizações, envia memorandos e relatórios, telefonemas e contatos

**Porta-voz::** Transmite informações para pessoas de fora, através de conversas, relatórios, telefonemas e mensagens

## Variáveis Básicas da TGA



A TGA estuda a Administração de Organizações do ponto de vista da interação e da interdependência entre seis variáveis principais: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia, ambiente e competitividade.

Essas variáveis constituem os principais componentes no estudo da Administração das Organizações e atuam de maneira sistêmica e complexa: cada uma influencia e é influenciada pelas outras.

Mudanças em um componente provocam modificações nos demais. O comportamento do conjunto é diferente da soma dos comportamentos considerados isoladamente.

A adequação entre essas variáveis constitui o desafio da Administração.

## Principais Teorias e seus Enfoques

Ênfase	Teorias Administrativas
Nas Tarefas	<i>Administração Científica</i> 1903
Na Estrutura	<i>Teoria Clássica e Neoclássica</i> 1916 e 1954
	<i>Teoria da Burocracia</i> 1909
	<i>Teoria Estruturalista</i> 1947
Nas Pessoas	<i>Teoria das Relações Humanas</i> 1932
	<i>Teoria do Comportamento Organizacional</i> 1957
	<i>Teoria do Desenvolvimento Organizacional</i> 1962

UnifMU

Prof. Tales de Senço

11

### Nas Tarefas

Administração Científica: 1903

Racionalização do trabalho no nível operacional

### Na Estrutura

Teoria Clássica e Neoclássica 1916 e 1954

Organização formal

Princípios Gerais da Administração

Funções do Administrador

Teoria da Burocracia 1909

Organização formal burocrática

Racionalidade organizacional

Teoria Estruturalista 1947

Múltipla abordagem: Organização formal e informal

Análise intra-organizacional e análise inter-organizacional

### Nas Pessoas

Teoria das Relações Humanas 1932

Organização informal, Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo

Teoria do Comportamento Organizacional 1957

Estilos de Administração, Teoria das decisões, integração dos objetivos organizacionais e individuais

Teoria do Desenvolvimento Organizacional 1962

Mudança organizacional planejada, abordagem de sistema aberto

## Principais Teorias e seus Enfoques

Ênfase	Teorias Administrativas
No Ambiente	<i>Teoria Estruturalista</i> 1947
	<i>Teoria da Contingência</i> 1972
Na Tecnologia	<i>Teoria da Contingência</i> 1972
Na Competitividade	<i>Novas Abordagens</i> 1990

UnifMU

Prof. Tales de Senço

12

### No Ambiente

Teoria Estruturalista 1947

Análise intra-organizacional e análise ambiental,  
Abordagem de sistema aberto

Teoria da Contingência 1972

Análise ambiental (imperativo ambiental),  
Abordagem de sistema aberto

### Na Tecnologia

Teoria da Contingência 1972

Administração da Tecnologia (imperativo tecnológico)

### Na Competitividade

Novas Abordagens 1990

Caos e complexidade, Aprendizagem organizacional, capital intelectual

## Megatendências segundo Naisbitt\*

### De

Sociedade industrial  
Tecnologia simples  
Economia nacional  
Curto prazo  
Democracia representativa  
Hierarquia  
Opção dual ou binária  
Centralização  
Ajuda institucional

### Para

Sociedade da informação  
Tecnologia sofisticada  
Economia mundial  
Longo prazo  
Democracia participativa  
Comunicação lateral  
Opção múltipla  
Descentralização  
Auto-ajuda

\* John Naisbitt, Megatrends. SP, Abril Cultural, 1985

UnifMU

Prof. Tales de Senço

13

Estas tendências trazem uma série de implicações para a administração que devem ser incorporadas aos novos modelos. Dentre as principais implicações encontramos:

- Inovação e mudança
- Maior eficiência
- Globalização e competitividade
- Visão de negócio e do futuro
- Pluralismo e participação
- Democratização e empowerment
- Visão sistêmica e contingencial
- Incerteza e imprevisibilidade
- Autonomia e serviços diferenciados

## Histórico da Administração

Data	Local	Autor	Evento
4000 a.c.	Egito	Egípcios	Necessidade de planejar, organizar e controlar
1800 a.c.	Babilônia	Hamurabi	Salário mínimo
400 a.c.	Grécia	Platão	Princípio da especialização
175 a.c.	Roma	Cato	Descrição de funções
1436	Itália	Arsenal de Veneza	Contabilidade de custos, balanços contábeis, controle de inventários
1525	Itália	Niccoló Machiavelli	Princípio do consenso na organização, liderança, táticas políticas
1856	EUA	Daniel C. McCallum	Organograma, administração de ferrovias
1886	EUA	Henry Mercale	Arte e ciência da Administração

UnifMU

Prof. Tales de Senço

14

Data	Local	Evento
4000 a.c.	Egito	Necessidade de planejar, organizar e controlar
1800 a.c.	Babilônia	Uso de controle escrito e testemunhal, salário
1491 a.c.	Jerusalém	Conceito de organização, princípio escalar
600 a.c.	Babilônia	Controle de produção e incentivos salariais
500 a.c.	China	Necessidade de sistemas e padrões
400 a.c.	Grécia	Princípio da especialização
175 a.c.	Roma	Descrição de funções
284	Roma	Delegação de autoridade
1436	Itália	Contabilidade de custos, balanços contábeis, inventários
1525	Itália	Princípio do consenso, liderança, táticas políticas
1776	Inglaterra	Princípio de especialização, conceito e controle
1800	Inglaterra	Padrão das operações, métodos de trabalho, gratificação
1810	Inglaterra	Práticas de pessoal e treinamento dos operários
1856	EUA	Organograma e administração de ferrovias
1886	EUA	Arte e ciência da Administração

## Correntes de Influências na Administração

- Filósofos
  - Método cartesiano
- Organizações milenares
- Revolução Industrial
- Economistas Liberais
- Pioneiros e Empreendedores

### Filósofos:

René Descartes expõe o método cartesiano

Princípio da dúvida sistemática ou da evidência

Princípio da análise e decomposição

Princípio da síntese ou da composição

Princípio da enumeração ou da verificação

Newton leis físicas de causa e efeito

### Organizações milenares:

Igreja católica

Exércitos

### Revolução Industrial

Primeira revolução (1780 a 1860): carvão e ferro

Segunda revolução (1860 a 1914): aço e eletricidade

Aparecimento das fábricas e indústrias

### Economistas Liberais

Liberalismo econômico: Adam Smith (1723 a 1790) economia clássica

Conceito de mais-valia: Karl Max (1818 a 1883) socialismo científico

### Pioneiros e Empreendedores

## Módulo 3

### Abordagem clássica da administração

- Administração científica
- Teoria clássica

A origem da administração clássica está associada às necessidades advindas da revolução industrial.

O crescimento acelerado e desorganizado das organizações ocasionou uma gradativa complexidade em sua administração, ao mesmo tempo em que criou-se a necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações para obter melhor eficiência e lucratividade.

Duas escolas se destacaram nesta primeira etapa:

- Administração científica proposta por Taylor
- Teoria clássica proposta por Fayol



## Administração científica

- A obra de Taylor (1856 – 1915)
  - Primeiro período
  - Segundo período
- Administração como ciência
- Organização racional do trabalho

Taylor nasceu no norte dos Estados Unidos durante o primeiro período industrial, época do carvão e do ferro. O carvão extraído das minas era utilizado na fundição do minério de ferro para construção de estradas de ferro e locomotivas. Os primeiros trabalhos de Taylor foram nas minas de carvão. Pás especiais foram desenvolvidas, assim como estudos sobre fadiga.

O grande mérito de Taylor foi tratar a administração de uma forma científica, a tentativa de utilizar métodos das ciências aos trabalhos operacionais para aumentar a eficiência.

A organização racional do trabalho é o fruto da aplicação das ciências vigentes à época.

## Organização racional do trabalho

- Análise do trabalho
- Estudo de tempos e movimentos
- Divisão do trabalho e especialização do operário
- Desenho de cargos e salários
- Incentivos salariais e prêmios de produção
- Homo economicus
- Condições de trabalho
- Padronização
- Supervisão funcional

A organização racional do trabalho proposta por Taylor consistia em:

- Análise do trabalho: através de observação o trabalho era sistematicamente documentado e analisado
- Estudo de tempos e movimentos: cada movimento era estudado para se chegar ao mínimo conjunto possível de movimentos necessários
- Divisão do trabalho e especialização do operário: cada tarefa era dada a um único conjunto de operários
- Desenho de cargos e salários: os cargos e salários eram descritos à base das tarefas realizadas
- Incentivos salariais e prêmios de produção: os incentivos e prêmios eram exclusivamente monetários e materiais
- Homo economicus: motivação por incentivos e prêmios materiais e financeiros para suprir necessidades fisiológicas
- Condições de trabalho: ferramental, arranjo físico e ambiente de trabalho influenciam a produtividade
- Padronização: os métodos de trabalho eram padronizados e rigorosamente seguidos pelos trabalhadores
- Supervisão funcional: especialização do supervisor, assim um trabalhador possui mais de um supervisor

## Princípios da administração científica

### Segundo Taylor

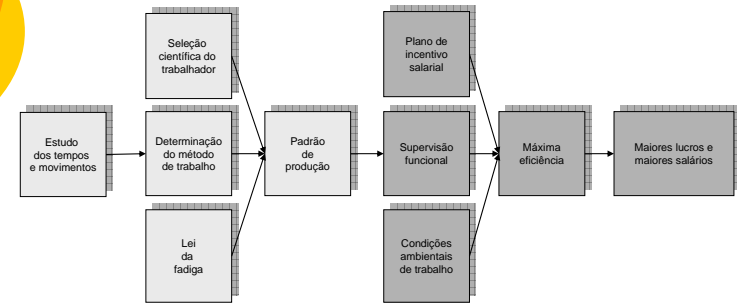
- Planejamento
- Preparo
- Controle
- Execução



Para Taylor a administração científica significa:

- Planejamento: o trabalho deve ser sistematicamente planejado evitando assim o empirismo
- Preparo: o trabalhador deve ser selecionado e preparado para execução do trabalho conforme planejado
- Controle: a supervisão deve garantir que o trabalho seja realizado como planejado e que atinja os resultados esperados
- Execução das tarefas: o trabalhador deve realizar o trabalho conforme planejado

## Administração científica



Passos da administração científica:

Estudo dos tempos e movimentos: consiste em uma análise minuciosa da tarefa a ser realizada feito por especialistas funcionais

Seleção científica do trabalhador: pesquisa dos trabalhadores mais capacitados à realização de uma determinada tarefa

Determinação do método de trabalho: definição passo a passo da tarefa a realizar, ferramentas e utensílios a utilizar e tempos de trabalho

Lei da fadiga: definição dos períodos de trabalho e descanso

Padrão de produção: a partir do método, do trabalhador ideal e dos períodos de trabalho

Plano de incentivo salarial: baseado na produtividade do trabalhador

Supervisão funcional: cada supervisor trabalha em sua área de especialidade de tal forma que o trabalhador possui vários supervisores

Condições ambientais de trabalho: visa garantir as condições do ambiente de trabalho

Máxima eficiência: visa que o trabalho seja executado com a máxima de eficiência possível

Maiores lucros e maiores salários: a máxima eficiência visa obter o máximo lucro que implica em maiores salários aos trabalhadores

## Estudo de tempos e métodos

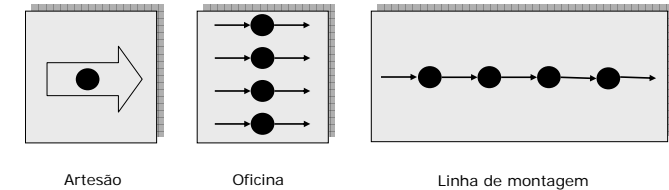
- Frank Gilberth (1868 – 1924)
  - Decomposição das tarefas
  - Atividades fundamentais
    - Therbligs
    - Tempos padrão das atividades
  - Consolidação da tarefa
  - Padrão de desempenho da tarefa
    - Independente do operário

Frank Gilberth foi o grande estudioso de tempos e métodos, responsável pela definição das atividades fundamentais, ou seja, aquelas que não podem ser mais divididas. Cada tarefa é composta por um conjunto de atividades fundamentais. As atividades fundamentais possuem seu tempo padrão, assim, ao decompor uma tarefa em suas atividades fundamentais pode-se definir o tempo padrão da tarefa automaticamente.

As atividades fundamentais definidas por Gilberth foram:

Procurar	Escolher
Pegar	Transportar vazio
Posicionar	Pré-posicionar
Unir	Separar
Utilizar	Soltar e carregar
Inspecionar	Segurar
Esperar inevitavelmente	Esperar quando evitável
Repousar	Planejar

## Divisão do trabalho e especialização do operário

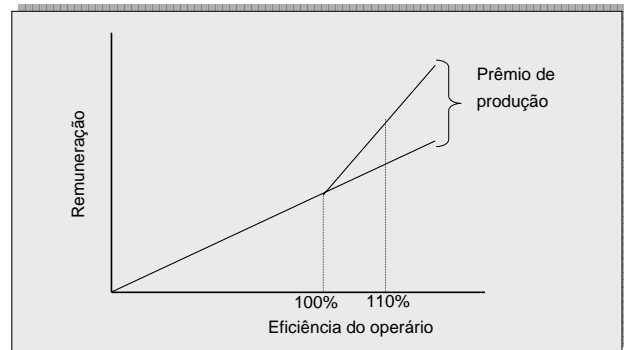


Trabalho artesanal, onde um operário desempenha a tarefa total

Oficina, onde vários operários desempenham em paralelo uma tarefa

Linha de montagem, onde vários operários desempenham em série partes da tarefa total

## Plano de incentivo salarial



UniFMU

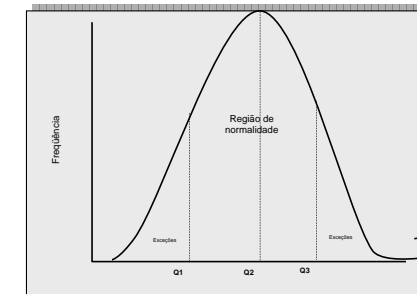
Prof. Tales de Senço

23

A curva de incentivos é mais acentuada após a produtividade padrão, fazendo com que o operário se esforce para ultrapassar este ponto.

## Princípio da execução

Controle de exceções



Aquilo que está dentro dos padrões não precisa ser controlado

UniFMU

Prof. Tales de Senço

24

O controle é exercido de forma estatística sobre as exceções. Aquilo que está dentro dos padrões estabelecidos não precisa de maiores atenções. A atenção principal é dada aos processos com elevado número de exceções.

## Princípios básicos de Ford

- Linha de montagem
  - Fluxo do produto é planejado
  - Trabalho entregue ao trabalhador ao invés de este ter que buscá-lo
  - Operações analisadas passo a passo
- Princípios de Ford (1863 – 1947)
  - Intensificação
  - Economicidade
  - Produtividade

Os princípios básicos da linha de montagem criada por Ford são:

- Fluxo do produto é planejado e acontece de forma mecânica
- Trabalho é entregue ao trabalhador ao invés de este ter que buscá-lo
- Operações analisadas passo a passo para verificar oportunidades de aumento de produtividade

Para Ford a administração científica implicava em:

- Intensificação: reduzir os tempos de produção via equipamentos, matérias-primas para que o produto seja colocado rapidamente no mercado
- Economicidade: reduzir os estoques de produção para que o dinheiro da venda do produto entre na empresa antes do pagamento aos fornecedores
- Produtividade: aumento da capacidade de produção do homem na linha de montagem no mesmo período de tempo

## Apreciação crítica da administração científica

Mecanicismo, super-especialização, visão microscópica do homem, ausência de comprovação científica

Os operários são tratados como máquinas sem direito a sentimentos de qualquer natureza. A linha de montagem leva a super especialização e monotonia do trabalho. Os aspectos sociais e psicológicos não são considerados. Falta uma comprovação científica, porém os resultados foram sentidos na prática.

Trata-se de uma abordagem incompleta e limitada ao campo da tarefa, típica de sistema fechado, onde a prescrição e a normativa são os aspectos principais.

## Teoria clássica

- A obra de Fayol (1841 – 1925)
  - As funções básicas da empresa
  - Conceito de administração
  - Proporcionalidade das funções administrativas
  - Princípios gerais da administração segundo Fayol

Fayol viveu na França durante o período de 1841 a 1925. Era presidente de uma siderúrgica de grande sucesso à época. Seus trabalhos sobre administração só foram descobertos depois da segunda guerra mundial.

Sua obra define as funções básicas da empresa, as tarefas realizadas pela administração, regras simples de proporcionalidade das funções administrativas e princípios gerais da administração.

Trata-se da primeira iniciativa de definir o organograma da organização.

## Teoria da administração

- Administração como ciência
  - Teoria da organização
  - Divisão do trabalho
  - Especialização
  - Coordenação
- Conceitos
  - Organização linear
  - Princípio escalar de autoridade
  - Linha e staff

Trata-se da primeira abordagem da administração como ciência. Inclui a teoria da organização, divisão do trabalho, especialização e coordenação.

Aqui surgem os conceitos de organização linear e do princípio escalar de autoridade. Também aqui começa-se a desenhar a estrutura de linha e staff.

## Princípios de Urwick

Da especialização  
da autoridade  
da amplitude administrativa

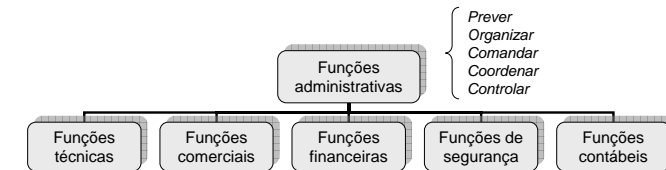
UniFMU

Prof. Tales de Senço

29

Urwick agrega o conceito de amplitude administrativa, ou seja, quantas pessoas o chefe consegue controlar.

## Funções básicas da empresa



UniFMU

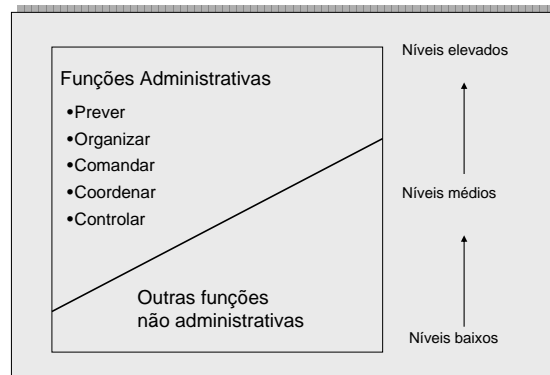
Prof. Tales de Senço

30

Segundo a teoria clássica as funções administrativas estão em nível superior às demais funções que encontram-se pré-estabelecidas em cinco tipos: funções técnicas, funções comerciais, funções financeiras, funções de segurança e funções contábeis.

O processo administrativo também está estabelecido em cinco atividades segundo Fayol: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

## Proporcionalidade das funções administrativas



UniFMU

Prof. Tales de Senço

31

Segundo a teoria clássica, quanto mais se sob na pirâmide, mais importantes tornam-se as funções administrativas em relação às demais.

## Princípios gerais da administração

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>○ Divisão do trabalho</li><li>○ Autoridade e responsabilidade</li><li>○ Disciplina</li><li>○ Unidade de comando</li><li>○ Unidade de direção</li><li>○ Subordinação de interesses individuais aos gerais</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>○ Remuneração do pessoal</li><li>○ Centralização</li><li>○ Cadeia escalar</li><li>○ Ordem</li><li>○ Equidade</li><li>○ Estabilidade pessoal</li><li>○ Iniciativa</li><li>○ Espírito de equipe</li></ul> |
|--|---|

UniFMU

Prof. Tales de Senço

32

Divisão do trabalho: o trabalho é dividido e especializado

Autoridade e responsabilidade: as autoridades e responsabilidades devem ser bem definidas

Disciplina: as regras devem ser obedecidas

Unidade de comando: cada trabalhador tem apenas um chefe

Unidade de direção: todos devem caminhar na mesma direção

Subordinação de interesses individuais aos gerais: os interesses da organização são maiores que os individuais

Remuneração do pessoal: o trabalhador deve ter direito a uma remuneração justa

Centralização: a administração deve ser centralizada

Cadeia escalar: a unidade de comando leva à formação de uma cadeia escalar de comando

Ordem: o trabalho deve ser realizado de forma ordeira

Equidade: deve haver equilíbrio de tratamento dos trabalhadores, sem perseguição ou proteção

Estabilidade pessoal: os trabalhadores devem ter estabilidade em suas relações com a organização

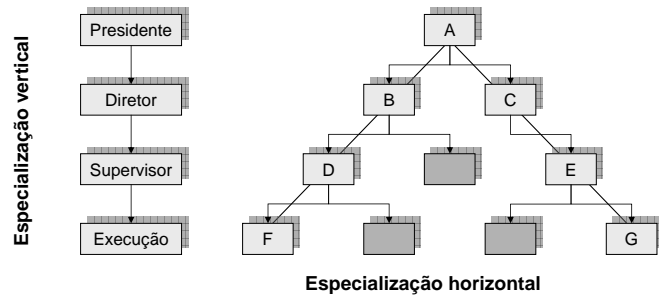
Iniciativa: os trabalhadores devem ter iniciativa

Espírito de equipe: o trabalho deve ser realizado em equipe



## Especialização

### Escalão de autoridade



UniFMU

Prof. Tales de Senço

33

A especialização vertical consiste da divisão do trabalho segundo o eixo vertical da pirâmide, ou seja, alguns planejam, outros gerenciam e outros executam.

A especialização horizontal consiste na divisão do trabalho no plano horizontal, onde alguns trabalhadores são responsáveis por funções distintas.

## Organização linear

- Organização linear
  - Unidade de comando ou supervisão única
  - Unidade de direção
  - Centralização
  - Cadeia escalar
- Staff
  - Prestadores de serviços

UniFMU

Prof. Tales de Senço

34

A organização linear é aquela resultante da unidade de comando, unidade de direção, centralização e cadeia escalar.

O princípio escalar é contrário à supervisão funcional proposta por Taylor.

O Staff não participa da cadeia escalar, funciona em paralelo à linha, como prestador de serviços, sem responsabilidade direta pela ação.

## Princípios da administração

### ○ Segundo Urwich

- Investigação
- Previsão
- Planejamento
- Organização
- Coordenação
- Comando
- Controle

### ○ Segundo Gulick

- Planejamento
- Organização
- Assessoria
- Direção
- Coordenação
- Informação
- Orçamentação

Os princípios de administração de Urwich são praticamente os mesmos de Fayol à exceção da previsão que fica dividida em investigação, previsão e planejamento.

Os princípios de administração segundo Gulick são o planejamento, organização, assessoria, direção, coordenação, informação e orçamentação.

## Crítica à teoria clássica

Abordagem simplificada da organização formal, ausência de trabalhos experimentais, extremo raciocínio na concepção, "Teoria da máquina".

Abordagem simplificada da organização formal, ausência de trabalhos experimentais, extremo raciocínio na concepção, "Teoria da máquina", abordagem incompleta de sistema fechado

## Resumo geral

### Administração científica

- Frederick Taylor – USA (1903)
- Ênfase na produtividade
- Tarefas do cargo e ocupante
- Análise de baixo para cima
- Divisão do trabalho
- Organização racional do trabalho

### Teoria clássica

- Henri Fayol – França (1916)
- Ênfase na eficiência
- Anatomia e fisiologia
- Análise de cima para baixo
- Síntese e visão global
- Corrente teórica

### Administração científica

Frederick Taylor – USA (1903)

Ênfase na produtividade via eficiência operacional, atenção ao método de trabalho

Tarefas do cargo e ocupante são a unidade de organização

Análise de baixo para cima, do operário ao supervisor, gerente

Divisão do trabalho, das partes para o todo

Organização racional do trabalho - ORT

### Teoria clássica

Henri Fayol – França (1916)

Ênfase na eficiência via disposição dos órgãos e suas inter-relações

Anatomia (estrutura) e fisiologia (funcionamento)

Análise de cima para baixo, do todo para as partes

Síntese e visão global visando um chefe principal

Corrente teórica e orientada administrativamente

## Módulo 4

### Escola humanista

A reação da escola humanista é fruto da incompatibilidade entre a teoria da máquina e os princípios democráticos do povo americano.

## Escola humanista

- Humanização da empresa
- Valorização dos grupos
- Apreciação crítica da teoria das relações humanas
- Teoria das relações humanas
  - USA 1930
- Primeira fase
  - Adaptação do trabalhador ao trabalho
- Segunda fase
  - Adaptação do trabalho ao trabalhador

UnifMU

Prof. Tales de Senço

39

## Humanização da empresa

- Origens
  - Desenvolvimento das ciências humanas
  - Democratizar e humanizar
  - Evidências
- Experiência de Hawthorne
  - (1927 a 1932)
  - Primeira fase
  - Segunda fase
  - Terceira fase

UnifMU

Prof. Tales de Senço

40

### Humanização da empresa

Experiência de Hawthorne, Elton Mayo

Psicologia e sociologia do trabalho

Homem social

### Valorização dos grupos

Administração baseada no homem social

Motivação humana e sua repercussão sobre a moral e atitude das pessoas

Experiências sobre liderança e comunicações

Organização informal e dinâmica de grupos

### Apreciação crítica da teoria das relações humanas

Teoria das relações humanas

USA 1930

### Primeira fase: Adaptação do trabalhador ao trabalho

Aspecto produtivo

Psicologia industrial

Características humanas para realizar tarefas

Seleção de pessoal, treinamento, fisiologia do trabalho, acidentes e fadiga

### Segunda fase: Adaptação do trabalho ao trabalhador

Aspectos individuais e sociais do trabalho

Personalidade do trabalhador e do gerente

Motivação e incentivos, liderança e comunicação

Relações inter-pessoais e sociais

### Origens

Necessidade de democratizar e humanizar a administração

Desenvolvimento das ciências humanas

Evidências experimentais

### Experiência de Hawthorne (1927 a 1932)

#### Primeira fase

Fator psicológico

Influência negativa

#### Segunda fase

Supervisão democrática

Desenvolvimento social do grupo

Objetivos comuns

#### Terceira fase

Programa de entrevistas

Organização informal

## Organização informal

- Padrões de produção julgados normais pelos funcionários
- Práticas não formalizadas de julgamento aplicadas pelo grupo
- Ênfase nos aspectos emocionais
- Importância na valorização e rotação das tarefas
- Liderança informal de alguns operários

UnifMU

Prof. Tales de Senço

41

Padrões de produção julgados normais pelos funcionários

Nível de produção resultante da integração social !

Práticas não formalizadas de julgamento aplicadas pelo grupo

Comportamento social dos empregados dependente do grupo!

Recompensas e sanções sociais!

Ênfase nos aspectos emocionais

Concentração nos aspectos informais dos grupos

Importância na valorização e rotação das tarefas

Insatisfação quanto aos resultados do sistema de pagamentos de incentivos por produção

Liderança informal de alguns operários

Compreensão das relações humanas para melhorar resultados !

Julgamento do grupo das atitudes dos supervisores !

## Homem social na era industrial

- Ponto de vista de Mayo
  - Trabalho é uma atividade grupal
  - Operário reage como membro de um grupo
  - Elite capaz de compreender e de comunicar
  - Necessidade de:
    - “estar junto”
    - “ser reconhecido”
  - Desintegração dos grupos primários
    - substituição pelo “ambiente fabril”
- Eficiência dos métodos e objetivos humanos são divergentes

UnifMU

Prof. Tales de Senço

42

Ponto de vista de Mayo

Trabalho é uma atividade tipicamente grupal

Operário não reage como indivíduo isolado, mas como membro de um grupo social

Tarefa básica da administração é formar uma elite capaz de compreender e de comunicar

Ser humano é motivado pela necessidade de “estar junto”, de “ser reconhecido”

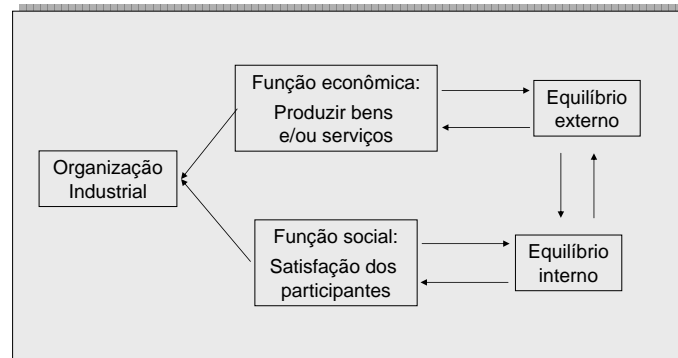
Civilização industrial traz a desintegração dos grupos primários com substituição pelo “ambiente fabril”

Eficiência dos métodos e objetivos humanos são divergentes

Conflito social permanente na sociedade industrial

Administração humanizada implica num tratamento preventivo e profilático para evitar a todo custo este conflito

## Roethlisberger e Dickson Funções básicas da organização



UniFMU

Prof. Tales de Senço

43

Administração baseada no homem social

Trabalhadores são criaturas sociais complexas dotadas de:

sentimentos,  
desejos e  
temores

Pessoas são motivadas por necessidades humanas, alcançam satisfação por meio dos grupos sociais que interagem

Comportamento do grupo é influenciado pelo estilo de supervisão e liderança

Normas sociais dos grupos funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros

## Ciclo motivacional



UniFMU

Prof. Tales de Senço

44

Motivação Humana

Teoria de Kurt Lewin:

Comportamento é função da interação entre a pessoa e o meio ambiente à sua volta

Valência positiva e negativa

Necessidades humanas básicas:

Fisiológicas

Psicológicas: segurança íntima, participação e auto-confiança

Auto-realização

Ciclo motivacional

Repercussão sobre a moral e atitude das pessoas

Frustração e compensação

Moral e clima organizacional

## Experiências sobre liderança

- Conceito
- Teorias de liderança
  - Traços de personalidade
  - Teorias situacionais
- Estilos de liderança
  - Autocrática
  - Democrática
  - Liberal
- Dinâmica de grupos

### Liderança autocrática: centro no líder

- O líder fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo
- O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias, e de modo imprevisível ao grupo
- O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho
- O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro

### Liderança democrática: centro no líder e no grupo

- As diretrizes são debatidas e decididas em grupo estimulado e assistido pelo líder
- O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento ao líder, que sugere alternativas para o grupo escolher
- A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho
- O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e nos elogios

### Liderança liberal: centro no grupo

- Há liberdade total para as decisões grupais, mínima participação do líder
- Participação do líder é limitada a apresentação de materiais variados
- A divisão de tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo
- O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado

## Comparativo teoria clássica e das relações humanas

### Teoria clássica

- Organização como máquina
- Ênfase na tarefa
- Engenharia
- Centralização
- Comando
- Divisão do trabalho
- Regras

### Relações humanas

- Organização como grupos
- Ênfase no homem
- Psicologia
- Delegação
- Autonomia
- Relações entre pessoas
- Confiança

### Teoria clássica

Organização é tratada como máquina  
Ênfase na tarefa ou tecnologia  
Sistemas de engenharia  
Autoridade centralizada  
Linhas de autoridade  
Especialização e competência  
Divisão do trabalho  
Baseado em regras  
Separação entre staff

### Teoria das relações humanas

Organização como grupos sociais  
Ênfase no homem e nos grupos sociais  
Sistemas de psicologia  
Delegação de autoridade  
Autonomia  
Confiança e abertura  
Relações entre pessoas  
Confiança nas pessoas  
Dinâmica grupal



## Apreciação crítica

---

- Oposição cerrada
- Visualização errada dos problemas
- Concepção ingênua do operário
- Limitação do campo experimental
- Parcialidade das conclusões
- Ênfase nos grupos informais
- Enfoque manipulativo

### Críticas

Oposição cerrada a teoria clássica  
Inadequada visualização dos problemas de relações industriais  
Concepção ingênua e romântica do operário  
Limitação do campo experimental  
Parcialidade das conclusões  
Ênfase nos grupos informais  
Enfoque manipulativo das relações humanas  
Outras críticas e conclusões



## Módulo 5

---

Teoria Neoclássica



## Teoria Neoclássica

- Introdução e contexto
  - Foco no resultado
- Teoria neoclássica – Peter Drucker
  - Características
  - Princípios básicos da organização
  - Processo administrativo
- Tipos de organização
- Departamentalização

UniFMU

Prof. Tales de Senço

49

### Introdução e contexto

Foco no resultado

### Características da teoria neoclássica

Ênfase na prática administrativa

Reafirmação relativa dos postulados clássicos

Princípios gerais da administração

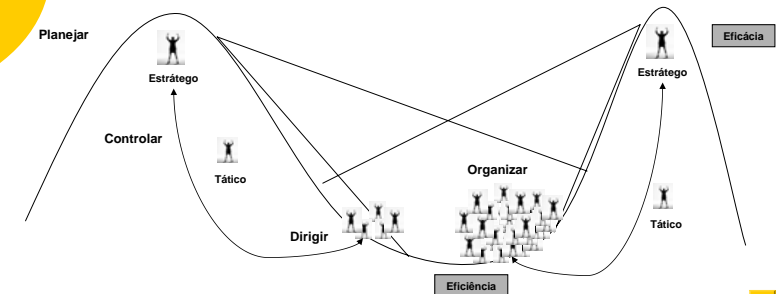
Ênfase nos objetivos e resultados

Ecletismo

Administração como técnica social básica

## Princípios básicos e processo administrativo

Guerras na Grécia antiga



UniFMU

Prof. Tales de Senço

50

### Princípios básicos da organização

Divisão do trabalho

Especialização

Hierarquia:

Autoridade

Responsabilidade

Delegação

Amplitude administrativa

Centralização versus descentralização

### Processo administrativo

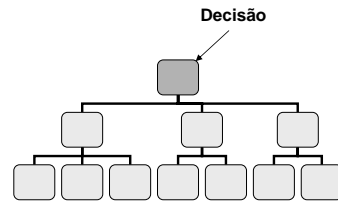
Planejamento

Organização

Direção

Controle

## Organização centralizada



Organização "Centralizada"

UniFMU

Prof. Tales de Senço

51

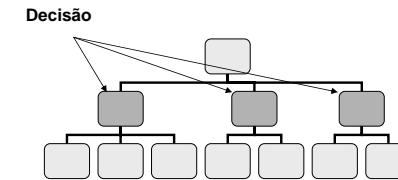
### Vantagens

- Decisões tomadas por pessoas que têm visão geral da empresa
- Tomadores de decisão são mais treinados e preparados
- Decisões mais alinhadas com os objetivos globais
- Elimina esforços duplicados, menos custos

### Desvantagens

- Decisões distantes dos fatos locais
- Pouco contato com as pessoas e situações envolvidas
- Linhas de comunicação provocam distorções e demoras

## Organização descentralizada



Organização "Descentralizada"

UniFMU

Prof. Tales de Senço

52

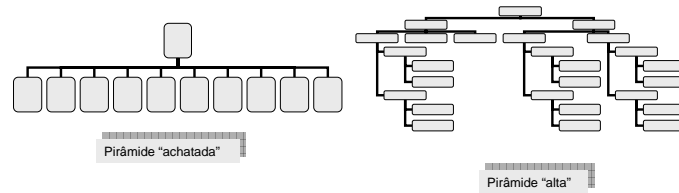
### Vantagens

- Decisões mais rápidas
- Tomadores de decisão tem mais informações
- Maior participação
- Excelente treinamento

### Desvantagens

- Falta de coordenação entre departamentos
- Maior custos de seleção e treinamento
- Riscos que os resultados locais sejam privilegiados
- Políticas e procedimentos podem ser muito diferentes

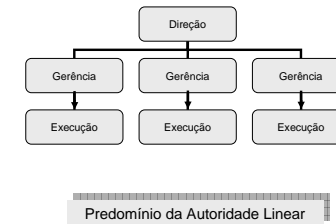
## Amplitude de controle



**Conceito de: amplitude de controle**

O conceito de amplitude de controle está relacionado ao número de subordinados que uma posição de nível superior pode comandar. Para um mesmo número de colaboradores quanto menor a amplitude de controle mais “alta” se torna a pirâmide. Por outro lado uma ampla amplitude de controle significa uma conformação mais “achatada” da pirâmide.

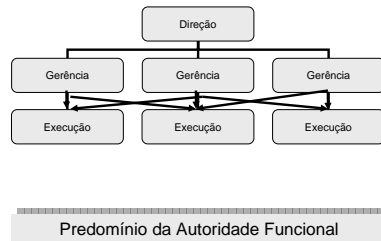
## Estrutura linear



**Predomínio da Autoridade Linear**

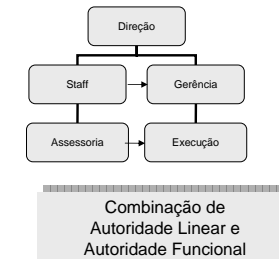
A estrutura linear é aquela obtida a partir da aplicação do conceito de unicidade de comando, ou seja, cada trabalhador possui apenas um supervisor. Desta forma o controle torna-se mais fácil e inteligível para todos.

## Estrutura funcional



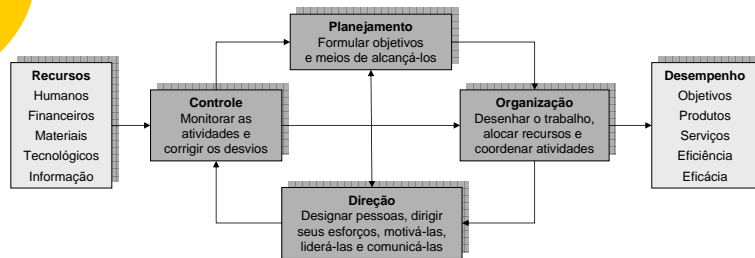
Na estrutura funcional, cada trabalhador possui vários supervisores, cada qual responsável por uma área específica. Quando há conflito de comando entre os supervisores, o trabalhador sente-se perdido e não sabe a quem atender. Por outro lado, os supervisores são mais especializados e podem comandar de forma mais eficaz.

## Estrutura linha / Staff



A estrutura linha – staff procura aliar as boas práticas das estruturas linear e funcional. Em paralelo a cadeia escalar de comando da linha, onde o princípio da unicidade de comando prevalece, trabalha uma equipe de especialista, staff, responsáveis por orientar trabalhadores e supervisores no melhor caminho a seguir, a responsabilidade contudo, continua pertencente ao pessoal de linha.

## Processo administrativo



UnifMU

Prof. Tales de Senço

57

### Planejamento

- Estabelecimento de objetivos
- Desdobramento dos objetivos
- Abrangência
- Tipos de planos

### Organização

- Como entidade social
- Formal e informal
- Função administrativa
- Abrangência: global, departamental e operacional

### Direção

- Designar as pessoas
- Coordenar os esforços
- Comunicar
- Motivar e Liderar
- Orientar

### Controle

- Definir os padrões
- Monitorar desempenho
- Avaliar desempenho
- Definir ações corretivas

## Tipos de departamentalização

TIPO	CARACTERÍSTICA
<b>FUNCIONAL</b>	Agrupamento por atividades ou funções
<b>PRODUTOS OU SERVIÇOS</b>	Agrupamento por resultados quanto a produtos e serviços
<b>GEOGRÁFICA OU TERRITORIAL</b>	Agrupamento conforme território

UnifMU

Prof. Tales de Senço

58

### **Funcional**, agrupamento por atividades ou funções

- Maior utilização de pessoas especialistas e recursos
- Adequado para atividades rotineiras
- Pequena cooperação inter-departamental
- Inadequado para incertezas

### **Produtos ou serviços**, agrupamento por resultados quanto a produtos e serviços

- Cobrança e avaliação de resultados
- Melhor coordenação inter-departamental
- Facilita inovação, bom para mudanças
- Enfraquece especialização
- Maior custo operacional
- Duplicação de especialidades
- Inadequado para estabilidade

### **Geográfica ou territorial**, agrupamento conforme território

- Maior ajustamento às condições locais
- Avaliação de resultados locais
- Bom para firmas de varejo
- Enfraquece coordenação como um todo (planejamento, execução e controle)
- Enfraquece a especialização

## Tipos de departamentalização

TIPO	CARACTERÍSTICA
<b>CLIENTES</b>	Agrupamento conforme tipo ou tamanho do cliente
<b>PROCESSO</b>	Agrupamento por fases do processo, do produto da operação
<b>PROJETOS</b>	Agrupamento em função das saídas ou resultados

**Clientes**, agrupamento conforme tipo ou tamanho do cliente

Predis põe empresa a atender necessidades de clientes

Ideal para fidelização

Fixa responsabilidades por clientes

Sacrifica demais atividade e objetivos da organização

Tendência a supervalorizar necessidades de clientes

**Processo**, agrupamento por fases do processo, do produto da operação

Melhor arranjo físico e disposição racional de recursos

Utilização econômica da tecnologia

Ideal para tecnologias estáveis

Falta de flexibilidade e adequação a mudanças

Inadequada para tecnologia que sofrem muita mutação

**Projetos**, agrupamento em função das saídas ou resultados

Concentração de recursos grande e provisória

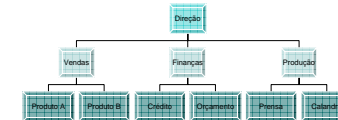
Tratamento de resultados complexos

Descontinuidade e paralisação

Angústia do pessoal ao final do projeto

## Alternativas e críticas

Departamentalização



Escolha de alternativas

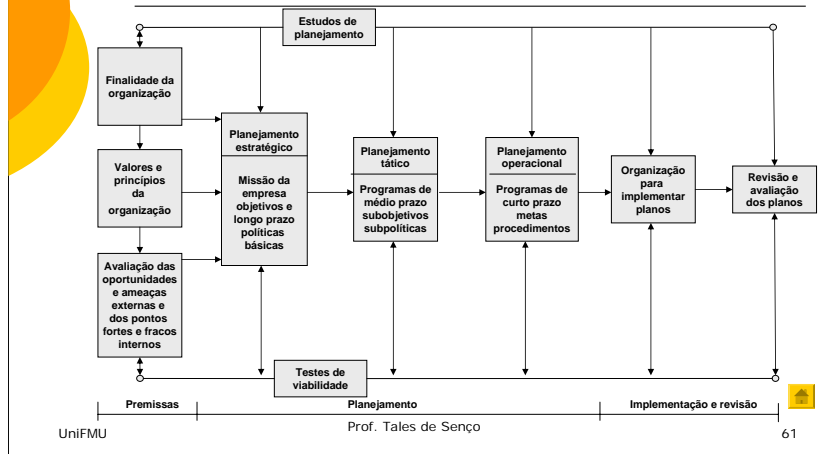
Princípio do maior uso

Princípio de maior interesse

Princípio da separação de execução e controle

Princípio da supressão de concorrência

## Administração por objetivos



### Visão geral

#### Características

#### Fixação de objetivos

### Estratégia organizacional

#### Conceito de estratégia e tática

#### Planejamento estratégico

##### Formulação de objetivos organizacionais

##### Análise externa de meio ambiente

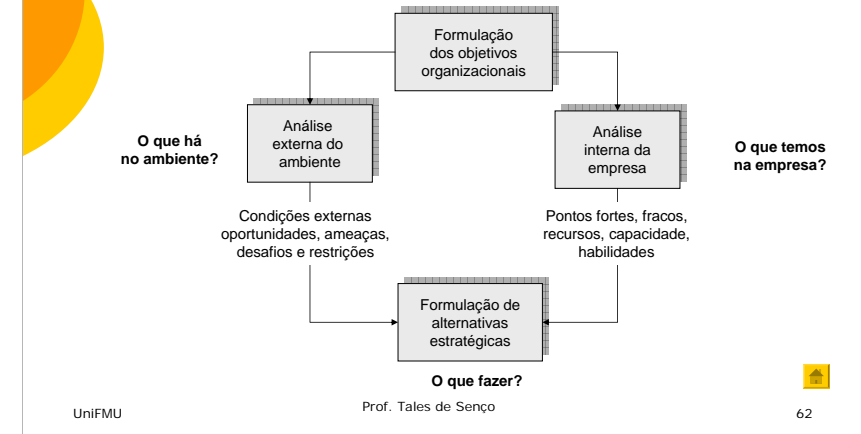
##### Análise interna de forças e limitações

#### Formulação da estratégia

##### Desenvolvimento de planos táticos e operacionais

#### Ciclo da APO

## Análise de ambiente



### Estratégias de negócios

#### Pontos fracos

#### Ameaça:

Desativação: área de risco acentuado

#### Oportunidades:

Melhoria: Aproveitamento de potencial

#### Pontos fortes

#### Ameaça:

Enfrentamento: Área de risco enfrentável

#### Oportunidade:

Aproveitamento: Área de domínio da empresa

## Ciclo da APO



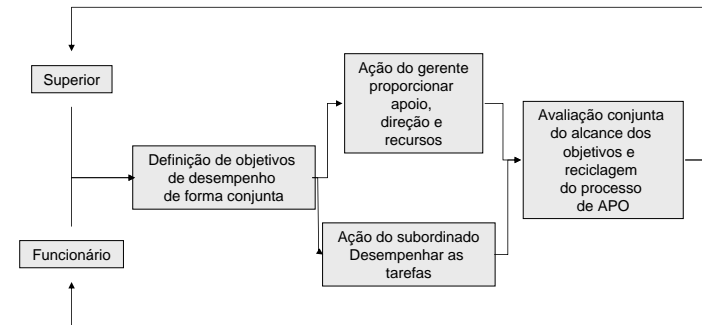
UniFMU

Prof. Tales de Senço

63

- Posição competitiva no mercado
- Inovação e criatividade dos produtos
- Produtividade, eficiência e qualidade
- Aplicação eficiente de recursos
- Taxa de dividendos
- Qualidade da administração
- Responsabilidade pública e social
- Satisfação do cliente
- Competitividade no cenário global

## Características da APO



UniFMU

Prof. Tales de Senço

64

- Estabelecimento conjunto de objetivos entre gerente e subordinado
- Objetivos definidos a cada departamento e cargo
- Interligação entre os vários objetivos departamentais
- Ênfase na mensuração e no controle dos resultados
- Participação atuante das gerências
- Apoio intensivo do staff



## Módulo 6

### Modelo burocrático

UniFMU

Prof. Tales de Senço

65

#### Visão geral e contexto

Fragilidade e parcialidade da teoria clássica e das relações humanas

Necessidade de um modelo de organização racional

Crescimento do tamanho das organizações

Ressurgimento da sociologia da burocracia

## Modelo burocrático

- Max Weber (1864 – 1920)
  - Origens da teoria
  - Tipos de sociedades e autoridades
  - Características e disfunções
  - Graus de burocratização

UniFMU

Prof. Tales de Senço

66

## Sociedade tradicional e carismática

Tipos de sociedade	Características	Exemplos	Autoridade
Tradicional	Patriarcal e patrimonialista. Conservadorismo	Clã, tribo, família, sociedade medieval	Não é racional. Poder herdado ou delegado. Baseada no Senhor
Carismática	Personalista, mística e arbitrária. Revolucionário	Grupos revolucionários, partidos políticos, nações em revolução	Não é racional, nem herdada, nem delegada, é confiscada. Baseada no carisma

UniFMU

Prof. Tales de Senço

67

Legitimação

**Tradicional**

Tradição, hábitos, usos e costumes

**Carismática**

Características carismáticas do líder

Aparato administrativo

Forma patrimonial e forma feudal

Inconstante e instável.

## Sociedade legal ou racional

Tipos de sociedade	Características	Exemplos	Autoridade
Legal, racional ou burocrática	Racionalidade dos meios e dos objetivos  Racionalidade	Estados modernos, grandes empresas, exércitos	Legal, racional, impessoal formal.  Meritocrática

UniFMU

Prof. Tales de Senço

68

Legitimação: Justiça da Lei. Promulgação e regulamentação de normas legais previamente definidas

Aparato administrativo: Burocracia

## Previsibilidade de funcionamento

*independente das pessoas*

Normas e regras  
Comunicações formais  
Divisão do trabalho e especialização  
Relações impessoais  
Autoridade hierárquica, cadeia escalar  
Rotinas e procedimentos  
Mérito baseado na competência técnica  
Especialização da administração  
Profissionalização da administração

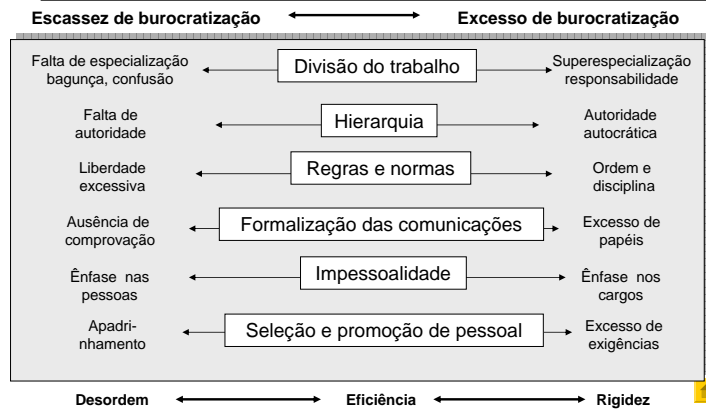
O objetivo da burocracia, ou racionalidade administrativa, é a previsibilidade de funcionamento. A organização deve trabalhar independente das pessoas. O foco concentra-se na estrutura com a definição de cargos, responsabilidades e autoridades.

## Características e disfunções da burocracia



Na prática a aplicação do modelo burocrático resultou em disfunções acarretadas pelas características psicológicas e sociais dos trabalhadores. A cada característica necessária à previsibilidade de funcionamento observou-se uma outra associada a imprevisibilidade, chamada de disfunções. O conjunto das disfunções acarretou a imprevisibilidade de funcionamento, ou seja, o oposto da proposta original.

## Graus de burocratização



UniFMU

71

As disfunções da burocracia acabaram por denegrir a imagem do modelo burocrático. O problema principal está no grau de burocratização utilizado. Muitos modelos de certificação de hoje, tais como: ISO 9000, PMI e outros exigem um grau mínimo de burocracia para garantir a constância das operações.

## Modelo estruturalista

### o Modelo estruturalista

- Sociedade das organizações
- Tipos de organizações
- Objetivos, ambiente e estratégia organizacional
- Conflitos e dilemas organizacionais
- Apreciação crítica

UniFMU

Prof. Tales de Senço

72

### Estruturalismo

Método analítico e comparativo que estuda os elementos ou fenômenos em relação à sua totalidade

### Origens

Oposição entre teoria clássica e a de relações humanas

Organização como uma unidade social complexa na qual interagem grupos sociais que compartilham alguns objetivos mas podem se opor a outros

Influência do estruturalismo na administração

Novo conceito de estrutura

### Sociedade das organizações

As organizações

Homem organizacional

## Análise das organizações

- Formal e informal
- Recompensas materiais e sociais
- Diferentes enfoques
- Níveis de organização
- Tamanho
- Análise interorganizacional

A análise das organizações proposta pela teoria estruturalista visa comparar aspectos comuns. Dentre os principais aspectos analisados encontra-se:

### Formal e informal

### Recompensas materiais e sociais

#### Diferentes enfoques

Modelo racional e natural

#### Níveis de organização

Institucional, gerencial e técnico

#### Tamanho

Pequenas, médias e grandes

Públicas e privadas

#### Análise interorganizacional

Complexidade do ambiente

Interdependência de outras organizações

## Tipologia das organizações

- Segundo Etzioni
  - Coercitivas
  - Normativas
  - Utilitárias
- Segundo Blau e Scott (beneficiados)
  - Próprios membros
  - Acionistas
  - Clientes
  - Público em geral

### Tipologia de Etzioni

•**Coercitivas**: são as organizações onde o poder é exercido de forma coercitiva através de punições. A organização é mantida através da coação, imposição, força, ameaça, medo. Os participantes são alienados. Como exemplo temos as prisões e penitenciárias.

•**Normativas**: são as organizações onde o poder é fornecido pelas normas. São baseadas na moral e ética. A organização é mantida pela convicção, fé, crença, ideologia. Os participantes são auto-motivados. Como exemplo temos as igrejas, universidades.

•**Utilitárias**: são aquelas onde há uma troca de interesses entre os participantes e a organização. A organização é mantida através da remuneração e dos incentivos econômicos. Os participantes tem interesse nas vantagens percebidas. Exemplo típico das empresas em geral.

A tipologia de Blau e Scott, classifica as organizações segundo os beneficiados:

Os **próprios membros** da organização, exemplo: associação de beneficiários mútuos, associações profissionais, cooperativas, sindicatos, fundos mútuos, consórcios etc.

Os **proprietários ou acionistas** da organização, exemplo: organizações de interesses comerciais, sociedades anônimas ou empresas familiares.

Os **clientes**, exemplo: organizações de serviços, hospitais, universidades, igrejas, agências sociais, organizações filantrópicas.

O **público em geral**, exemplo: organizações de estado, organização militar, segurança pública, correios, saneamento.

## Objetivos, ambiente e estratégia organizacional

- Objetivos organizacionais
- Ambiente organizacional
- Estratégia organizacional



UniFMU

Prof. Tales de Senço

75

### Objetivos organizacionais

Apresentação de uma situação futura a ser atingida

Fonte de legitimidade para as atividades

Padrão de referência e mensuração de desempenho

### Ambiente organizacional

Interdependência das organizações com a sociedade

Conjunto organizacional (papéis do pessoal de fronteira)

### Estratégia organizacional

Competição

Ajuste ou negociação

Cooptação ou coopção

Coalizão

## Conflitos e dilemas organizacionais

- Conflitos organizacionais → ○ ←
  - Autoridade do especialista x autoridade administrativa
    - Organizações especializadas, não-especializadas e de serviços
  - Linha e assessoria (staff)
- Dilemas organizacionais ← ○ →
  - Coordenação x comunicação livre
  - Disciplina burocrática x especialização profissional
  - Necessidade de planejamento centralizado x iniciativa individual

UniFMU

Prof. Tales de Senço

76

### Apreciação crítica

- Convergência de várias abordagens diferentes
- Inadequação de tipologias organizacionais
- Teoria da crise
- Teoria da transição e de mudança

## Módulo 7

Teoria comportamental

UniFMU

Prof. Tales de Senço

77

Conclusões das ciências comportamentais

Novas proposições sobre a motivação humana

Hierarquia de necessidades de Maslow

Teoria dos dois fatores de Herzberg

Estilos de administração

Teoria X e Y, McGregor

Sistemas de administração segundo Likert

Processo decisório

Organização como sistema de decisões

Teoria das decisões

Homem administrativo

## Conclusões das ciências comportamentais

### ○ O Homem

- Animal social dotado de necessidades
- Animal dotado de um sistema psíquico
- Capacidade raciocínio abstrato
- Comportamento orientado a objetivos
- Comportamento dual
  - Cooperação
  - Competição

UniFMU

Prof. Tales de Senço

78

As conclusões das ciências comportamentais que afetaram a teoria da administração:

- O Homem é um animal social dotado de necessidades
- O homem é um animal dotado de um sistema psíquico
- O homem tem capacidade de articular a linguagem com raciocínio abstrato
- O homem tem comportamento orientado para objetivos
- O homem apresenta um padrão dual de comportamento: cooperação ou competição

## Modelo de motivação de Maslow



Hierarquia de necessidades de Maslow

UniFMU

Prof. Tales de Senço

79

Para Maslow as necessidades humanas são escalares. Para passar ao nível superior as necessidades do anterior devem estar satisfeitas. Em qualquer ponto da pirâmide pode haver uma regressão a estágios inferiores caso uma necessidade venha a ser prioritária. A escala de prioridades de Maslow incluem:

Necessidades fisiológicas: alimentação, moradia e sexo

Necessidades de segurança: emprego estável, família e proteção

Necessidades sociais: participar de grupos de interesse, ver e ser visto e reconhecido

Necessidades de auto-estima: gostar de si mesmo, prêmios pessoais e mimos

Necessidades de auto-realização: diferenciação, estilo único e exclusividade

## Modelo de motivação de Herzberg

Motivacionais	Trabalho em si, responsabilidade, progresso, crescimento
	Realização, reconhecimento, status
Higiênicos	Relações inter-pessoais, supervisão, colegas e subordinados Supervisão técnica, Políticas administrativas e empresarias, Segurança no cargo Condições físicas do trabalho Salário, vida pessoal

Motivação segundo Herzberg

UniFMU

Prof. Tales de Senço

80

Para Herzberg as necessidades humanas são divididas em dois fatores: higiênico e motivacional.

Fatores higiênicos são aqueles que evitam a insatisfação, porém não trazem satisfação. Dentre eles encontram-se:

Relações inter-pessoais, supervisão, colegas e subordinados

Supervisão técnica, políticas administrativas e empresarias, segurança no cargo

Condições físicas do trabalho, salário, vida pessoal

Fatores motivacionais são aqueles que trazem satisfação, porém não evitam a insatisfação. Dentre eles encontram-se:

Trabalho em si, responsabilidade, progresso, crescimento

Realização, reconhecimento, status



## Comparativo dos modelos de Maslow e Herzberg



Hierarquia de necessidades de Maslow

Motivacionais  
Higiênicos

Trabalho em si, responsabilidade, progresso, crescimento
Realização, reconhecimento, status
Relações inter-pessoais, supervisão, colegas e subordinados
Supervisão técnica, Políticas administrativas e empresarias, Segurança no cargo Condições físicas do trabalho Salário, vida pessoal

Motivação segundo Herzberg

Apesar de partirem de abordagens diferentes, a pirâmide de necessidades de Maslow e os fatores motivacionais de Herzberg apresentam muitas semelhanças. Os três primeiros degraus da pirâmide de Maslow estão intimamente relacionados aos fatores higiênicos de Herzberg, enquanto que os dois últimos degraus relacionam-se aos fatores motivacionais de Herzberg.

## Teoria X e Teoria Y

Teoria X	Teoria Y
✓Preguiçosas e indolentes	✓Esforçadas e gostam de ter o que fazer
✓Evitam o trabalho	✓Trabalho é uma atividade natural
✓Evitam a responsabilidade	✓Procuram e aceitam responsabilidades
✓Precisam ser controladas e dirigidas	✓Podem ser auto-motivadas e auto-dirigidas
✓São ingênuas e sem iniciativa	✓São criativas e competentes

A teoria X e Y representam concepções a respeito da natureza humana. As organizações que adotam a teoria X focam seus esforços na administração científica de Taylor enquanto que aquelas que adotam a teoria Y tendem a trabalhar com a teoria das relações humanas.

## Sistemas administrativos de Likert

	Autocrático-coercivo	Autocrático-benevolente	Consultivo	Participativo
Processo decisório	Centralizado	Centralizado	Consulta	Descentralizado.
Sistema de comunicações	Descendentes ordens	Mais descendentes que ascendentes	verticais e horizontais	Sistemas de comunicação
Relações inter-pessoais	Desconfiança	Toleradas	Certa confiança	Trabalho em equipes.
Sistemas de recompensas e punições	Punições	Punições existentes	Recompensas materiais	Recompensas sociais

### Autocrático-coercivo

Processo decisório totalmente centralizado na cúpula da organização  
 Comunicações verticais descendentes carregando ordens  
 Relações pessoais tratadas com desconfiança, organização informal é vedada  
 Punições e medidas disciplinares, obediência, sem recompensas

### Autocrático-benevolente

Processo decisório centralizado, com alguma delegação de caráter rotineiro  
 Prevalece comunicações descendentes  
 Relações pessoais toleradas, organização informal considerada ameaça  
 Punições existentes, com menor arbitrariedade. Recompensas salariais

### Consultivo

Processo decisório via consulta aos níveis inferiores, participação e delegação  
 A cúpula procura incentivar comunicações verticais e horizontais  
 Certa confiança na organização informal "sadia"  
 Recompensas materiais, eventuais recompensas sociais, castigos raros

### Participativo

Processo decisório totalmente descentralizado, Cúpula define políticas e controla resultados  
 Sistemas de comunicação são essenciais para o sucesso da organização  
 Trabalho em equipes, grupos essenciais e confiança mútua  
 Recompensas sociais, materiais e salariais, raras punições definidas pela equipe

## Teoria comportamental da administração

### Organização como um sistema social cooperativo

Interação entre duas ou mais pessoas  
 Desejo e disposição para a cooperação  
 Finalidade de alcançar um objetivo comum

### Teoria das decisões

Tomador de decisões: aquele que decide  
 Objetivos: condições futuras a serem alcançadas  
 Preferências: caminhos pré-estabelecidos a seguir  
 Estratégia: forma de alcançar os objetivos  
 Situação: volume de controle que abrange a decisão  
 Resultado: o que realmente foi atingido através da aplicação da estratégia

## Processo decisório

- Organização como um sistema de decisões
- Decorrência da teoria das decisões
  - Racionalidade e imperfeição
- Etapas do processo decisório
  - Percepção, análise, escolha e implementação
- Influência organizacional
- Homem administrativo

### Decorrência da teoria das decisões

Racionalidade limitada  
Imperfeição das decisões  
Relatividade das decisões  
Hierarquização das decisões  
Racionalidade administrativa  
Influência organizacional

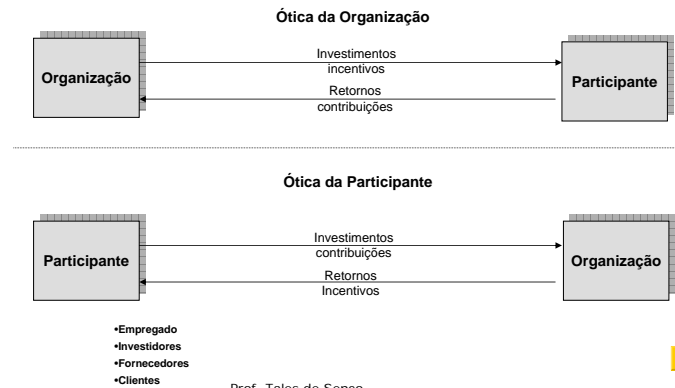
### Etapas do processo decisório

Percepção da situação que envolve o problema  
Análise e definição do problema  
Definição de objetivos  
Procura de alternativas  
Avaliação e comparação de alternativas  
Escolha da alternativa mais adequada  
Implementação da alternativa escolhida

### Influência organizacional

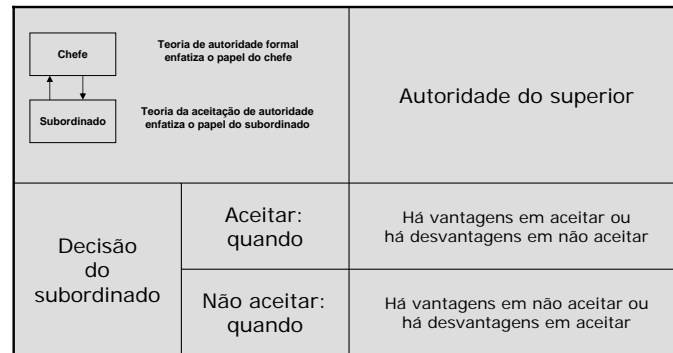
Divisão de tarefas  
Padrões de desempenho  
Sistemas de autoridades  
Canais de comunicação  
Treinamento e doutrinação

## Equilíbrio organizacional



Pela ótica da organização os participantes contribuem e participam em troca de incentivos e investimentos, já pela ótica dos participantes, a organização fornece incentivos e salários em troca de contribuições e investimentos.

## Teoria da aceitação de autoridade



Conflito entre objetivos da organização e individuais

Integração auto-expressão com produção

Alto grau de integração de objetivos implica maior produtividade

Invés de reprimir o desenvolvimento do potencial podem contribuir para sua melhoria e aplicação

## Módulo 8

Teoria do desenvolvimento organizacional

## Teoria do desenvolvimento organizacional

### o Mudanças e organização

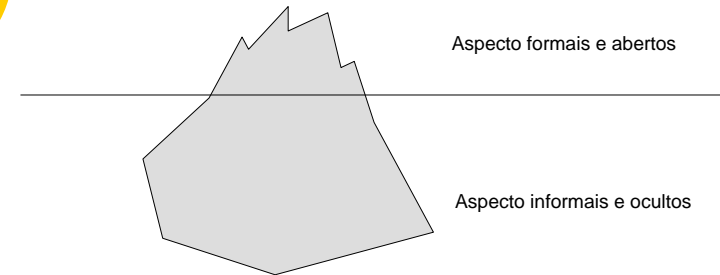
- Novo conceito de organização
- Cultura, Clima e mudanças
- Conceito de mudança
- Processo de mudança segundo Lewin
- Conceito de desenvolvimento
- Fases da organização
- Críticas às estruturas convencionais

### Origens da DO

- Dificuldade de operacionalizar os conceitos das teorias administrativas
- Estudos sobre a motivação humana
- Criação do National Training Laboratory
- Resultados publicados sobre o treinamento da sensibilidade
- Pluralidade de mudanças no mundo: transformações rápidas e inesperadas no ambiente empresarial, aumento no tamanho e complexidade das organizações, diversificação e complexidade da tecnologia, mudanças no comportamento administrativo: novo conceito de homem baseado no conhecimento, novo conceito de poder baseado na colaboração, novo conceito de valores organizacionais, inovação
- Fusão de duas tendências no estudo da organização: estudo da estrutura e estudo do comportamento humano.
- Estudos sobre conflitos interpessoais

## Cultura organizacional - Iceberg

Mudança da cultura e do clima organizacional:  
Adaptabilidade, senso de identidade,  
perspectiva exata do ambiente, integração entre os participantes



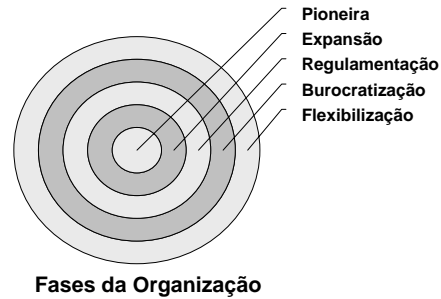
### Aspecto formais e abertos:

Estrutura organizacional  
Títulos e descrições de cargo  
Objetivos e estratégias  
Tecnologia e práticas operacionais  
Políticas e diretrizes de pessoal  
Métodos e procedimentos  
Medidas de produtividade física e financeira

### Aspecto informais e ocultos:

Padrões de influência e de poder  
Percepções e atitudes das pessoas  
Sentimentos e normas de grupos  
Crenças, valores e expectativas  
Padrões de integração informais  
Normas grupais  
Relações afetivas

## Fases da organização



### Críticas as estruturas convencionais

- O poder da administração frustra e aliena o empregado
- A divisão e fragmentação do trabalho impedem o compromisso emocional da pessoa
- A autoridade única ou unidade de comando restringe a comunicação e afeta negativamente o comportamento da pessoa
- As funções permanentes tornam-se fixas e imutáveis

## Estratégias de mudança



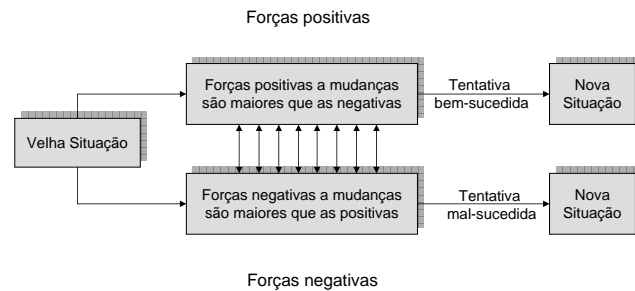
### Dentre as estratégias de mudanças possíveis encontram-se:

- mudança evolucionária, caracterizada pela evolução contínua
- mudança revolucionária, caracterizada pela mudança radical
- desenvolvimento sistêmico, caracterizada pela evolução do sistema como um todo.

O foco do desenvolvimento organizacional está justamente no desenvolvimento sistêmico e utiliza o processo de mudança definido por Lewin que divide a mudança em três etapas: descongelamento da cultura vigente, mudança de cultura e congelamento da nova cultura. Estes três processos resumem-se nas seguintes atividades:

- Descongelamento: Velhas idéias e práticas são derretidas, abandonadas e desaprendidas
- Mudança: Novas idéias e práticas são exercidas e aprendidas
- Congelamento: Novas idéias e práticas são incorporadas ao comportamento

## Forças positivas e negativas às mudanças



UnifMU

Prof. Tales de Senço

93

O processo de mudança sempre implica em incertezas, medos e oportunidades. Existem forças positivas e negativas às mudanças. O volume e intensidade destas forças determina o sucesso ou fracasso da mudança. As forças positivas normalmente encontram-se na organização formal, são visíveis e fáceis de monitorar, já as forças negativas normalmente encontram-se na organização informal, são invisíveis e difíceis de monitorar.

## Valores organizacionais

Administração tradicional	Desenvolvimento organizacional
Teoria X	Teoria Y
Indivíduos em relação aos seus cargos	Indivíduo como uma personalidade integral
Supressão dos sentimentos	Expressão dos sentimentos
Máscara e representação no comportamento	Comportamento autêntico e espontâneo
Status para manter poder e prestígio social	Status para alcançar objetivos
Desconfiança nas pessoas	Confiança nas pessoas
Fuga à aceitação de riscos	Desejo e aceitação de riscos
Ênfase na competição	Ênfase na colaboração

UnifMU

Prof. Tales de Senço

94

### Administração tradicional

Concepção do homem como essencialmente mau  
 Avaliação negativa dos indivíduos  
 Visão do homem como um ser rígido ou definitivo  
 Resistência à aceitação das diferenças individuais  
 Utilização dos indivíduos em relação aos seus cargos  
 Supressão da possibilidade de expressão de sentimentos  
 Uso de máscara e representação no comportamento  
 Uso do status para manter poder e prestígio social  
 Desconfiança em relação às pessoas  
 Fuga à aceitação de riscos  
 Ênfase na competição entre as pessoas

### Desenvolvimento organizacional

Concepção do homem como essencialmente bom  
 Consideração dos indivíduos como seres humanos  
 Visão do homem como um ser em crescimento  
 Aceitação plena e utilização das diferenças individuais  
 Visão do indivíduo como uma personalidade integral  
 Possibilidade de expressão e uso eficaz dos sentimentos  
 Adoção de comportamento autêntico e espontâneo  
 Uso do status para alcançar objetivos organizacionais  
 Confiança nas pessoas  
 Desejo e aceitação de riscos  
 Ênfase na colaboração entre as pessoas

## Pressupostos e características do DO

- Pressupostos da DO
  - Constante e rápida mudança de ambiente
  - Mudança organizacional planejada
  - Necessidade de participação e comprometimento
  - Melhoria da eficácia e do bem-estar organizacional
  - Variedade de modelos e estratégias de DO
- Características da DO
  - Orientação sistêmica
  - Agente de mudança
  - Aprendizagem experimental
  - Processos de grupos e desenvolvimento de equipes
  - Orientação contingencial
  - Enfoque interativo

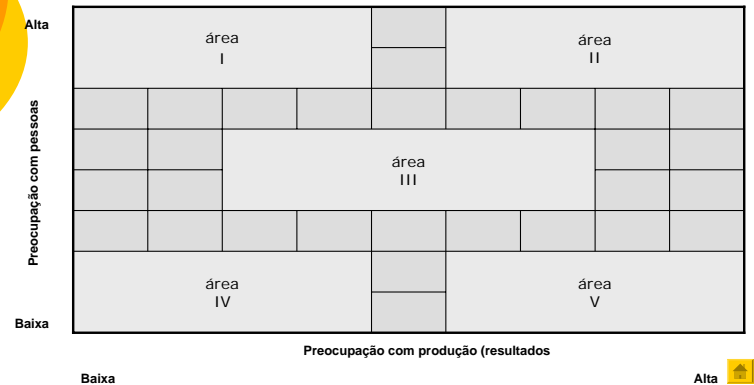
### Pressupostos da DO

Constante e rápida mudança de ambiente  
 Necessidade de adaptação contínua  
 Interação entre indivíduos e organização  
 Mudança organizacional planejada  
 Necessidade de participação e comprometimento  
 Melhoria da eficácia e do bem-estar organizacional  
 Variedade de modelos e estratégias de DO  
 DO como resposta às mudanças

### Características da DO

Focalização na organização como um todo  
 Orientação sistêmica  
 Agente de mudança  
 Solução de problemas  
 Aprendizagem experimental  
 Processos de grupos e desenvolvimento de equipes  
 Retroação  
 Orientação contingencial  
 Enfoque interativo

## Grade gerencial



A grade gerencial apresenta uma forma de avaliar uma organização nos aspectos relativos à preocupação com as pessoas e a preocupação com os resultados. Cinco áreas são destacadas:

- área I: Atenção concentrada nas necessidades das pessoas, pois relacionamentos satisfatórios conduzem a uma atmosfera confortável e a um ritmo de trabalho organizacional cordial
- área II: A realização do trabalho é conseguida da parte das pessoas comprometidas: a interdependência através de um “interesse comum” no objetivo da organização conduz a relacionamentos de confiança e respeito
- área III: Um adequado desempenho organizacional torna-se possível através do equilíbrio entre a necessidade de se conseguir que o trabalho seja executado e a manutenção do moral das pessoas num nível satisfatório
- área IV: A aplicação de um esforço mínimo para se conseguir que o trabalho necessário seja executado é adequada e suficiente para se conservar a prerrogativa de membro da organização
- área V: A eficiência nas operações resulta de se fazer um arranjo das condições de trabalho de tal modo que os elementos humanos interfiram num grau mínimo





## Módulo 9

---

### Teoria dos sistemas

UniFMU

Prof. Tales de Senço



97



## Conceito de Cibernética

---

Ciência da comunicação e do controle no animal (homem, seres vivos) e na máquina.  
A comunicação torna os sistemas integrados e coerentes, e o controle regula o seu comportamento.

UniFMU

Prof. Tales de Senço



98

### Tecnologia e Administração

- Influência da tecnologia na moderna administração

- Conceitos da cibernética usados na administração

- Conceitos de sistemas

- Contribuições da informática na administração

### Matemática da Administração

- Técnicas matemáticas utilizadas nos processos decisórios

- Aplicação de modelos matemáticos em administração

- Pesquisa operacional e suas técnicas

## Teoria dos Sistemas

Abordagem Clássica	Abordagem Sistêmica
❖ Reduccionismo	❖ Expansionismo
❖ Pensamento analítico	❖ Pensamento sistêmico
❖ Mecanicismo	❖ Teleologia

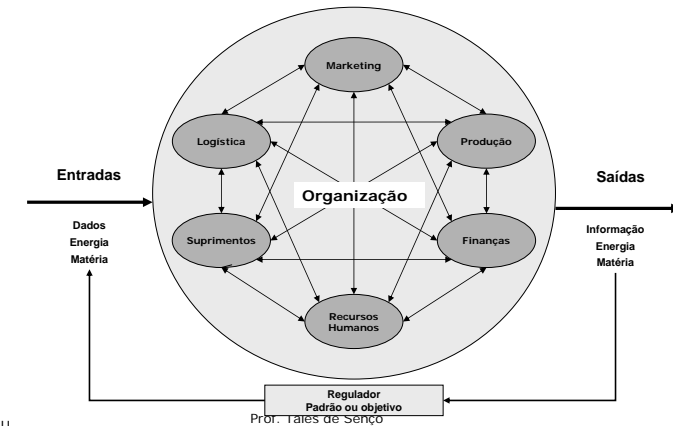
### Abordagem clássica

- **Reduccionismo:** todas as coisas podem ser decompostas e reduzidas em seus elementos fundamentais simples, constituem suas unidades indivisíveis.
- **Pensamento analítico:** consiste em decompor o todo em suas partes fundamentais que são mais fáceis de equacionar, depois agregar para explicar o todo.
- **Mecanicismo:** baseia-se na relação simples de causa e efeito.

### Abordagem sistêmica

- **Expansionismo:** todo fenômeno é parte de um fenômeno maior.
- **Pensamento sintético:** o fenômeno é tratado como parte do sistema maior e é explicado em termos do papel que desempenha nesse sistema maior.
- **Teleologia:** é o princípio segundo o qual a causa é uma condição necessária, mas nem sempre suficiente para que surja o efeito.

## A Organização como sistema



### Conceitos:

**Modelos:** físicos ou matemáticos são uma representação simplificada de alguma parte da realidade.

**Entradas:** Tudo aquilo que o sistema importa ou recebe do meio exterior:

- **Informação:** tudo aquilo que procura reduzir a incerteza a respeito de alguma coisa.
- **Energia:** Força para fazer movimentar, dinamizar e fazer funcionar o sistema
- **Materiais:** Recursos utilizados pelo sistema para produzir as saídas.

**Saídas:** Resultado final da operação do sistema

**Caixa negra:** sistema cujo interior não pode ser desvendado

**Retroação ou feedback:** Processo no qual parte da saída de energia do sistema retorna à entrada.

**Homeostasia:** equilíbrio dinâmico obtido através da auto-regulação através do auto-controle.

**Outros conceitos ligados a informação**

- **Dado:** registro ou anotação a respeito de um evento ou ocorrência.
- **Informação:** conjunto de dados com significado que reduz a incerteza ou aumenta o conhecimento s/ algo
- **Comunicação:** transmissão da informação a alguém, sendo compartilhada por esta pessoa

## Teoria da informação

COMPONENTES	SISTEMA TELEFÔNICO	PORTA AUTOMÁTICA	PROGRAMA DE TV
FONTE	Voz humana	Afluência de pessoas no infra-vermelho	Palcos e atores
TRANSMISSOR	Aparelho telefônico	Célula fotoelétrica e demais circuitos	Câmera, transmissores e antenas
CANAL	Rede que une um telefone ao outro	Fios do solenóide da porta	Espaço livre
RECEPTOR	Outro aparelho telefônico	Mecanismo do solenóide	Antena receptora do aparelho de TV
DESTINO	Ouvido humano	Porta	Telespectador
RUÍDO	Estática, interferência, linha cruzada	Mau funcionamento dos dispositivos	Estática, interferência, mau funcionamento

UnifMU

Prof. Tales de Senço

101

### Definições básicas:

- Fonte: pessoa, coisa ou processo que emite a mensagem por intermédio do sistema
- Transmissor: processo ou equipamento que transfere a mensagem da fonte ao canal
- Canal: equipamento ou espaço entre o transmissor e o receptor
- Receptor: processo ou equipamento que recebe a informação do canal
- Destino: pessoa, coisa ou processo a quem se destina a mensagem
- Ruído: perturbações indesejáveis que tendem a deturpar e alterar de maneira imprevisível as mensagens

### Conceitos adicionais:

- Redundância: repetição da mensagem para que sua recepção seja garantida.
- Entropia: perda de energia de sistemas isolados, acarretando degradação, desintegração e desaparecimento.
- Sinergia: o “trabalho conjunto” de duas ou mais causas que produzem um efeito maior que a soma individual
- Informática: disciplina que lida com o tratamento racional e sistemático da informação por meios automáticos

## Consequências da informática na administração



UnifMU

Prof. Tales de Senço

102

### Automação

Integração em cadeia contínua de várias operações

Utilização de dispositivos de retroação e regulamentação automáticos

### Tecnologia da informação

Compressão do espaço

Compressão do tempo

Conectividade

### Sistemas de informação gerenciais

Utilização de banco de dados para acumular dados e informações

Processamento de dados para transformá-los em informações

Canais de comunicação para disponibilizar mensagens aos destinatários

### Integração de negócios

Construir e integrar sub-sistemas internos

Integrar as entradas: cadeia de fornecedores

Integrar as saídas: relacionamento com clientes

Integrar o sistema interno às entradas e saídas

### E-business

Motor da nova economia

Negócios virtuais feitos pela WEB

## Matemática na administração

		TÉCNICAS DE TOMADA DE DECISÃO	
		TRADICIONAIS	MODERNAS
Decisões programadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dados adequados</li> <li>Dados repetitivos</li> <li>Condições estatísticas</li> <li>Certeza</li> <li>Previsibilidade</li> <li>Rotina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hábito</li> <li>Procedimento padronizado</li> <li>Estrutura organizacional</li> <li>Métodos e processos pré-definidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pesquisa operacional</li> <li>Análise matemática</li> <li>Modelos matemáticos</li> <li>Simulações em computador</li> <li>Processamento de dados</li> </ul>
Decisões não programadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dados inadequados</li> <li>Dados únicos</li> <li>Condições dinâmicas</li> <li>Incerteza</li> <li>Imprevisibilidade</li> <li>Inovação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Julgamento, intuição e criatividade</li> <li>Regras empíricas</li> <li>Decisões de executivos</li> <li>Normas e regulamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnicas heurísticas de soluções de problemas:</li> <li>Treinamento de executivos para tomada de decisão</li> <li>Definição de problemas heurísticos para computador</li> </ul>

UnifMU

Prof. Tales de Senço

103

### Origens

Teoria dos jogos Von Neumann e Morgenstern (1947), teoria estatística da decisão de Wald e Salvag (1954)

Estudo do processo decisório de Herbert Simon

Existência de decisões programáveis

Invenção do computador

Utilização de pesquisa operacional durante a segunda guerra mundial

### Pesquisa operacional

Teoria dos jogos: modelo matemático para resolução de conflitos muito utilizado na simulação de estratégias empresarias entre empresas

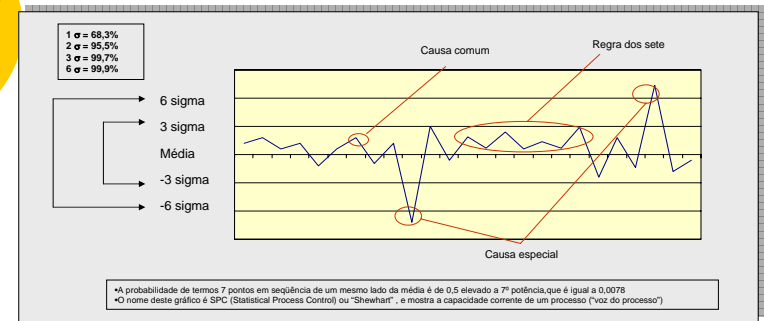
Teoria das filas: refere-se a otimização de arranjos em condições de aglomeração e espera através de técnicas estatísticas.

Teoria dos grafos: redes e diagramas de flechas utilizados para planejamento e programação de redes PERT e COM

Programação linear: técnica matemática que visa otimização de uma função objetivo sujeita a restrições conhecidas de recursos e tempos

Programação dinâmica: utilizado em problemas que possuem várias fases inter-relacionadas, nas quais se deve adotar uma decisão adequada a cada uma das fases sem perder de vista o objetivo à exemplo da roteirização de cargas.

## Controle estatístico de qualidade



UnifMU

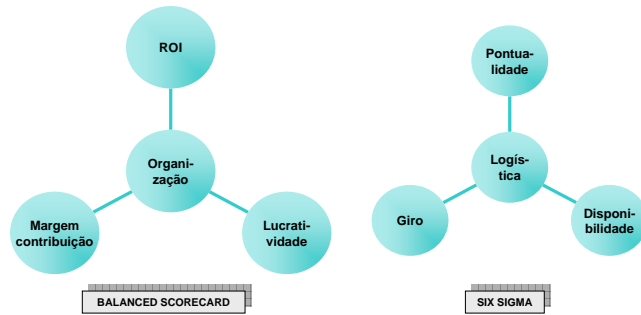
Prof. Tales de Senço

104

### 5 S

- Simplify – simplificar, separar e eliminar o que é desnecessário
- Straigten – endireitar, organizar as coisas essenciais nos seus lugares de maneira que possam ser facilmente acessadas
- Scrub – limpar, manter as máquinas limpas e tornar agradável o local de trabalho
- Stabilize – estabilizar, fazer da limpeza e da verificação uma prática usual
- Sustain – apoiar e disciplinar, retornar os primeiros "S" de maneira que o processo seja contínuo e interminável

## Indicadores de desempenho



UnifMU

Prof. Tales de Senço

105

Marketing	volume de vendas participação no mercado nível de atendimento de pedidos mix de produtos e serviços satisfação de clientes
Produção	Produtividade Nível de qualidade Nível de refugo Rendimento de matéria-prima
Desenvolv.	Lançamento de novos produtos e serviços Inovações em processos
Finanças	índice de ganho financeiro índice de clientes inadimplentes nível de ciclo de financeiro redução de custos fixos redução de custos variáveis
Suprimentos	Custo das matérias-primas Qualidade das matérias-primas
R.H.	índice de absenteísmo índice de acidentes no trabalho nível de satisfação dos empregados

## Conceitos de sistemas

- Características dos sistemas
  - Propósito e objetivo
  - Globalismo ou totalidade
- Tipos de sistemas
  - Físicos e concretos ou abstratos e conceituais
  - Fechados ou abertos
- Parâmetros
  - Entradas
  - Saídas
  - Processamento
  - retroação e ambiente
- Sistema Aberto

UnifMU

Prof. Tales de Senço

106

### Pressupostos básicos da TGS:

- tendência de integração das ciências naturais e sociais
- esta integração parece orientar-se a uma teoria dos sistemas
- a teoria dos sistemas constitui o modo mais abrangente de estudar os campos não-físicos do conhecimento científico

### Três premissas básicas:

- sistemas existem dentro de sistemas
- sistemas são abertos
- funções de um sistema dependem de sua estrutura

## Organização como um sistema aberto

- Enquadramento
- Características
  - Comportamento probabilístico
  - Partes de uma sociedade maior e constituídas por partes menores
  - Interdependência das partes
  - Homeostase ou “estado firme”
  - Fronteiras ou limites
  - Morfogênese
  - Resiliência

### Organização como sistema aberto

A organização é um sistema criado pelo homem e mantém uma dinâmica interação com o seu meio ambiente, sejam clientes, fornecedores, concorrentes, entidades de classe e sindicais, órgãos governamentais e outros agentes. Influxa sobre o meio e recebe influência dele. É um sistema integrado por diversas partes e componentes que trabalham com a finalidade de alcançar uma série de objetivos, tanto para a organização quanto para os participantes.

#### Características

- Comportamento probabilístico e não determinístico, são sistemas sociais afetados por mudanças em seu ambiente
- Partes de uma sociedade maior e constituídas por partes menores, são sistemas dentro de sistemas
- Interdependência das partes, a organização é um sistema social cujas partes são independentes, mas inter-relacionadas
- Homeostase ou “estado firme”, atinge um estágio de equilíbrio quando: constância de direção ou progresso em relação ao objetivo
- Fronteiras ou limites, as organizações têm fronteiras que as diferenciam do ambiente
- Morfogênese, a organização é capaz de mudar sua própria estrutura, ao contrário dos sistemas mecânicos e biológicos
- Resiliência, capacidade de superar o distúrbio imposto por um fenômeno externo

## Modelo de Sistemas

- Modelo de Katz e Kahn
  - Organização como sistema aberto
  - Cultura e clima organizacional
  - Organização como um sistema de papéis
- Modelo sócio-técnico de Tavistock
  - Subsistema social
  - Subsistema técnico

### Organização como sistema aberto

Importação, Transformação, Exportação, Ciclos de eventos, Entropia negativa, Informação como insumo, Estado firme, Diferenciação, Equifinalidade, Limites ou fronteiras

A abordagem sócio-técnica concebe a organização como combinação da tecnologia (exigência de tarefa, ambiente físico, equipamento) a um subsistema social (sistema de relacionamentos entre pessoas que realizam a tarefa). Os dois subsistemas estão em uma interação mútua e recíproca, e cada um determina o outro. A natureza da tarefa influencia (e não determina) a natureza da organização das pessoas. Também as características psicossociais das pessoas influenciam (e não determinam) a forma como determinado cargo será executado.



## Módulo 10

---

### Abordagem contingencial da administração



## Teoria da contingência

---

- Visão relativista e contingencial das organizações
- Caracterização de ambientes organizacionais
- Dificuldades da análise ambiental
- Tecnologias utilizadas e sua influência nas organizações
- Níveis organizacionais e interfaces com o ambiente e com a tecnologia
- Abordagem contingencial sobre o desempenho organizacional
- Apreciação crítica

Contingência significa algo incerto e eventual que pode ou não acontecer.

Não existe uma forma única ou ideal de administrar. A estrutura da organização e seu funcionamento são dependentes da sua interface com o ambiente externo. Diferentes ambientes requerem diferentes desenhos organizacionais. Diferentes tecnologias também requerem diferentes desenhos organizacionais.

A teoria contingencial é um passo além da teoria dos sistemas, nela a organização é um sistema composto de subsistemas e definido por limites que o identificam em relação ao supra-sistema ambiental.

A visão contingencial procura analisar as relações dentro e entre os subsistemas, bem como entre a organização e seu ambiente, e definir padrões de relações.

Modelo de Skinner, estímulo e resposta, envolve três aspectos: estado ambiente, comportamento e conseqüências. O comportamento age sobre o ambiente para promover conseqüências. Ele pode ser mantido, reforçado ou suprimido de acordo com as conseqüências produzidas.

## Origens da abordagem contingencial

- Pesquisa de Chandler sobre estratégia e estrutura
  - Investigação sobre as mudanças estruturais em 4 empresas americanas
  - Estrutura continuamente adaptada à estratégia
- Pesquisa de Burns e Stalker
  - Organizações mecanicistas
  - Organizações orgânicas
  - Imperativo ambiental
- Pesquisa de Lawrence e Lorsch
  - Diferenciação
  - Integração

### Pesquisa de Chandler sobre estratégia e estrutura

Investigação sobre as mudanças estruturais em 4 empresas americanas: Du Pont, Sears, GM e Standard Oil.

Estrutura continuamente adaptada à estratégia

### Pesquisa de Burns e Stalker

**Organizações mecanicistas:** burocrática, especialistas, centralizada, hierárquica, controle, interação vertical, amplitude de controle estreita, ênfase nas regras e nos princípios da teoria clássica.

**Organizações orgânicas:** flexíveis, volátil, descentralizada, delegação, hierarquia flexível, amplitude de controle ampla, informal e com ênfase na teoria das relações humanas.

Imperativo ambiental

### Pesquisa de Lawrence e Lorsch

**Diferenciação:** divisão do trabalho em departamentos cada parte reage às mudanças do meio ambiente referente a sua tarefa.

**Integração:** processo oposto a diferenciação, motivado pela necessidade de unidade de esforços imposta pelo ambiente.

## Visão relativista e contingencial das organizações

- Não existe uma “melhor maneira de administrar”
- Organizações precisam ser sistematicamente ajustadas
  - Aspectos básicos da teoria contingencial
  - Organização é um sistema aberto
  - Características organizacionais apresentam uma interação entre si e com o ambiente
  - Características do ambiente funcionam como variáveis independentes
  - Características organizacionais são variáveis dependentes
    - Não existe uma relação mecanicista
- Outras pesquisas

A pesquisa de Joan Woodward sobre tecnologia aponta três tipos de sistema de produção distintos.

•**Produção sob encomenda:** navios, aviões e locomotivas.

•**Produção em série:** automóveis e geladeiras.

•**Produção contínua:** refinarias e petroquímicas.

Conclusões:

•Desenho organizacional é afetado pelo tipo de tecnologia adotado

•Forte correlação entre estrutura e previsibilidade das técnicas de produção

•Empresas com operações estáveis tendem a organizações estruturas e burocráticas

•Empresas com operações mutáveis tendem a organização orgânica e mutável

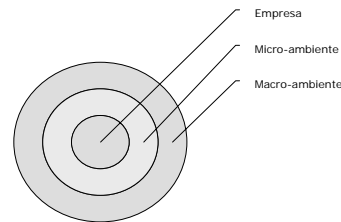
•Há um predomínio de alguma função na empresa

•Imperativo tecnológico



## Caracterização de ambientes organizacionais

- Macro-ambiente
  - Condições tecnológicas
  - Condições legais
  - Condições políticas
  - Condições econômicas
  - Condições demográficas
  - Condições ecológicas
  - Condições culturais
- Micro-ambiente
  - Fornecedores
  - Clientes
  - Concorrência
  - Entidades reguladoras



### Ambiente geral – macro-ambiente

Condições tecnológicas, referentes a novas tecnologias, principalmente quando inovadoras e imprevisíveis

Condições legais, referentes a legislação vigente e suas alterações

Condições políticas, aqueles nas esferas federal, estadual e municipal

Condições econômicas, referentes à conjuntura econômica: juros, inflação, dólar, balança comercial

Condições demográficas, taxa de crescimento da população, raça, religião, sexo, idade.

Condições ecológicas, poluição, clima, temperatura

Condições culturais, exposição a novas culturas, chineses

### Ambiente tarefa – micro-ambiente

Fornecedores, aqueles fornecedores de recursos do dia a dia da organização, principalmente materiais, energia e informação

Clientes, aqueles participantes dos mercados onde a empresa atua ou deseja atuar

Concorrência, aqueles que disputam os mesmos clientes que a empresa, com produtos semelhantes ou substitutos

Entidades reguladoras, aquelas relacionadas ao negócio da empresa, inclui-se as ONG's que ter uma ação favorável ou desfavorável aos negócios da empresa

## Tipologia ambiental e comportamento organizacional

Tipo de ambiente		Estável	Mutável
		Reações empresariais padronizadas e uniformes no tempo	Reações empresariais diferenciadas e variadas no tempo
<b>Homogêneo</b>	Estrutura organizacional simples e centralizada no espaço	Coações uniformes do ambiente	Contingências uniformes do ambiente
<b>Heterogêneo</b>	Estrutura organizacional complexa, diferenciada e descentralizada	Coações diferenciadas do ambiente	Contingências diferenciadas do ambiente

### Tipologia dos ambientes quanto a estrutura

**Homogêneo:** quando composto por fornecedores, clientes e concorrentes semelhantes, exigindo pouca segmentação ou diferenciação

**Heterogêneo:** quando composto por fornecedores, clientes e concorrentes diversificados, exigindo grande segmentação e diferenciação

### Tipologia dos ambientes quanto à sua dinâmica

**Estáveis:** pouca ou nenhuma mudança no tempo, mudanças lentas e previsíveis, ambiente tranquilo e previsível

**Instáveis:** dinâmico e mutável, mudanças frequentes e rápidas, imprevisibilidade

## Tecnologia

- Dois pontos distintos da tecnologia
  - Variável ambiental: macro e micro-ambiente
  - **Variável organizacional**
- Tipologia da tecnologia
  - Conforme o arranjo na organização
    - Elos em sequência
    - Mediadora
    - Intensiva
  - Conforme a flexibilidade
    - Flexível
    - Fixa

### Tecnologia

Variável ambiental: neste caso independente e pode influenciar o desenho organizacional

Variável organizacional: neste caso dependente e faz parte da estratégia da organização

### Arranjo na Organização

Elos em sequência: interdependência em série das atividades, típico de linhas de produção em série.

Mediadora: cuja função básica é a ligação entre clientes que desejam ser interdependentes, exemplo bancos

Intensiva: convergência de várias especialidades num mesmo ponto, exemplo hospital

### Flexibilidade

Flexível, mesma tecnologia produz vários produtos

Fixa, única para um produto ou gama de produtos semelhantes

## Matriz de tecnologia e produto

		Produto	
Tecnologia		Concreto	Abstrato
Tecnologia	Fixa	Colocação do produto no mercado	Busca de novos produtos para o mercado
	Flexível	Criação de novos produtos e serviços	Consenso externo e interno

### Tecnologia fixa e produto concreto

- Poucas possibilidades de mudanças
- Estratégia voltada a colocação do produto no mercado
- Ênfase na área mercadológica
- Receio de ter o produto rejeitado pelo mercado

### Tecnologia fixa produto abstrato

- Flexibilidade da tecnologia para mudanças nos limites da tecnologia
- Estratégia para a busca de aceitação de novos produtos pelo mercado
- Ênfase na área mercadológica
- Receio de não receber suporte ambiental

### Tecnologia flexível e produto concreto

- Mudanças nos produtos pela adaptação ou mudança tecnológica
- Estratégia voltada para a inovação e criação de novos produtos ou serviços
- Ênfase na área de pesquisa e desenvolvimento

### Tecnologia flexível e produto abstrato

- Adaptabilidade ao meio ambiente e flexibilidade tecnológica
- Estratégia para obtenção de consenso externo e consenso interno
- Ênfase nas áreas de pesquisa e desenvolvimento, mercadológica e recursos humanos

## Níveis organizacionais

Níveis	Planejamento	Organização	Direção	Controle
<b>Institucional</b>	Estratégico e global Objetivos organizacionais	Desenho organizacional	Direção	Estratégico e global
<b>Intermediário</b>	Tático e departamental Objetivos intermediários	Desenho departamental	Gerência	Tático e departamental
<b>Operacional</b>	Operacional e cotidiano Programas e metas	Desenho de cargos e tarefas	Supervisão	Operacional e detalhado

UniFMU

Prof. Tales de Senço

117

Desenho organizacional

Arranjo Organizacional

Sistemas abertos

Sistemas fechados

Novas abordagens ao desenho organizacional

Estrutura matricial

Vantagens e desvantagens

Aplicações e limitações

Organização por equipes

Vantagens e desvantagens

Abordagem de redes

Modularidade

Sistema celular

Vantagens e desvantagens

## Homem complexo e motivação

- Homem complexo
- Modelo contingencial de motivação
  - Modelo de Vroom
    - Expectativas
    - Recompensas
    - Relações entre expectativas e recompensas
  - Modelo de Lawler
    - As pessoas desejam dinheiro porque lhes permite satisfazer as necessidades (Maslow)
    - Cabe a organização traduzir desempenho em dinheiro

UniFMU

Prof. Tales de Senço

118

Clima organizacional

•Estrutura organizacional

•Responsabilidade

•Riscos

•Recompensas

•Calor e apoio

•Conflito

## Estratégia organizacional

- Escola ambiental
- Escola do design
- Escola do posicionamento
  - Modelo Boston Consulting Group (BCG)
  - Modelo de Porter

### Escola ambiental

Foco no ambiente

Liderança deve saber ler as variáveis do ambiente

Resposta adequada ou eliminação

### Escola do design

Mapeamento ambiental

Avaliação interna da organização – SWOT

### Modelo Boston Consulting Group (BCG)

Vacas leiteiras

Vira-latas

Crianças-problema

Estrelas

### Modelo de Porter

Ameaça de novos entrantes

Poder de barganha com fornecedores

Poder de barganha com clientes

Ameaça de produtos substitutos

Intensidade da rivalidade

Vantagem competitiva: custo, produto único ou intimidade com o cliente

## Apreciação crítica

- Relativismo em administração
- Bipolaridade contínua
- Ênfase no ambiente
- Ênfase na tecnologia
- Compatibilidade entre abordagens de sistema aberto e fechado
- Caráter eclético e integrativo

## Módulo 11

### Tendências da administração moderna

## Três eras da administração

Era Industrial Clássica (1900 – 1950)	Início da industrialização Estabilidade Pouca mudança Previsibilidade Regularidade e certeza	Administração científica Teoria clássica Relações humanas Teoria da burocracia
Era Industrial Neoclássica (1950-1990)	Desenvolvimento industrial Aumento da mudança Fim da previsibilidade Necessidade de inovação	Teoria neoclássica Teoria estruturalista Teoria comportamental Teoria de sistemas Teoria da contingência
Era da Informação (após 1990)	Tecnologia da informação Globalização Ênfase nos serviços Aceleração das mudanças Imprevisibilidade Instabilidade e incerteza	Ênfase na: Produtividade Qualidade Competitividade Cliente Globalização

## Novas abordagens da Administração

- A era da informação:
  - Mudanças
  - Incertezas
- As soluções emergentes
- Nova lógica das organizações
- O que está acontecendo?
- Estratégia organizacional
- Ética e responsabilidade social
- Apreciação crítica

A era da informação é repleta de mudanças e incertezas. A influência da tecnologia da informação neste novo cenário é incontestável. Os desafios da era da informação são enormes e não podem ser contornados.

As soluções emergentes que tiveram sucesso comprovado incluem: melhoria contínua, qualidade total, reengenharia, benchmarking, equipes de alto desempenho e a gestão de projetos.

A gestão do conhecimento e capital intelectual tornou-se fundamental. As chamadas “organizações de aprendizagem” estão na crista da onda.

A estratégia organizacional está focada nas mudanças através da escola empreendedora, da escola do aprendizado e da escola da configuração

Ética e responsabilidade social ganham espaço importante. Código de ética e envolvimento da organização com a responsabilidade social hoje são diferenciais importantes.

## A compreensão do mundo mudou

- Três períodos da teoria administrativa
  - Cartesiano e newtoniano
  - Sistemico
  - Período atual
- Globalização
  - Mobilidade de capital, pessoas e idéias
  - Simultaneidade
  - Desvio – múltiplas escolhas
  - Pluralismo

### Três períodos da teoria administrativa

- Cartesiano e newtoniano: dominado pelo pensamento analítico de Descartes e pela física tradicional de Newton, Compreende a teoria clássica, neoclássica, burocrática, até 1960.
- Sistêmico: dominado pelo pensamento expansionista e teleologia, compreende a teoria dos sistemas, a teoria do desenvolvimento organizacional e a teoria da contingência, a partir de 1960.
- Período atual: influenciado pela teoria do caos e da complexidade, acontecendo hoje.

## Paradoxos das ciências

- Darwinismo organizacional
- Teoria do quanta
- Teoria da relatividade
- Princípio da incerteza
- Teoria do caos
- Teoria da complexidade

### Paradoxos das ciências

- Darwinismo organizacional: Charles Darwin (1809-1882), origem das espécies, teoria da evolução das espécies. Evolução orientada pelo mecanismo de seleção natural. Nem os mais fortes, nem os mais inteligentes, aqueles que melhor se adaptam ao meio ambiente.
- Teoria do quanta: Max Plank (1858-1947), no nível sub-atômico não há partículas estáveis, mas apenas ondas de energia em contínuo movimento que podem, em certas condições formar partículas. É a energia e não a matéria a substância fundamental do universo.
- Teoria da relatividade, Albert Einstein (1879-1955), massa é uma forma de energia,  $mc^2$ , espaço e tempo são relativos e dependem o observador, a força da gravidade tem efeito de curvar o espaço-tempo.
- Princípio da incerteza, Werner Heisenberg (1901-1976), não é possível determinar precisamente em um mesmo experimento a posição e a velocidade de uma partícula, pois a medida precisa de uma dessas leva à indeterminação da outra.
- Teoria do caos, Edward Lorenz (1960), mudanças infinitesimais nas entradas podem ocasionar alterações drásticas nas condições futuras do sistema (clima).
- Teoria da complexidade, Llya Prigogine (1977), alguns sistemas quando levados a condições extremas de desequilíbrio – à beira do caos – iniciam processos de auto-organização, que são períodos de instabilidade e de inovação dos quais resultam sistemas mais complexos e adaptativos, exemplo: formigueiro, cupinzeiro, cérebro humano e Internet.

## Terceira era

- Era agrícola
- Era industrial
- Era da informação
  - Mudanças e incertezas
  - Influência da tecnologia da informação
  - Desafios da era da informação

Primeira era de 3000 a.c. a 1785, advento da energia hidráulica, início da era industrial. Segunda era 1875 a 1990, advento das redes digitais e Internet.

Terceira era, desenvolvimento tecnológico e T.I.C.. O capital financeiro dá espaço ao capital intelectual. Desafios:

Conhecimento, está nas pessoas, veículo de aplicação nos produtos e nos serviços oferecidos.

Digitalização, mídia Internet, info-estrutura substitui a estrutura tradicional.

Molecularização, nova economia molecular, onde grupos de indivíduos e entidades formam a base da sociedade.

Integração, redes de redes, horizontais que rompem fronteiras de fornecedores, clientes e concorrentes.

Desintermediação, produtores e compradores conectados diretamente dispensam intermediários que não agregam valor.

Convergência, predominância da mídia, convergência de som, imagem e comunicação.

Inovação, ciclos de vida dos produtos cada vez menores.

Imediatismo, intercâmbio em tempo real de dados permite concomitância de decisões.

Globalização, negócios e conhecimento não reconhecem fronteiras.

Discordância, questões sociais sem precedentes emergem e precisam ser administradas.

## As soluções emergentes

- Melhoria contínua
- Qualidade total
- Reengenharia
- Benchmarking
- Equipes de alto desempenho
- Gestão de projetos

**W. Edwards Deming**, pioneiro na amostragem estatística (1927-1940) no departamento de agricultura, PDCA – “Plan, Do, Check, Act” = planeje, execute, verifique e aja, pai da qualidade para os japoneses em 1950, 85% dos problemas de qualidade têm origem na gerência

**Joseph M. Juran**, começou em 1954 (depois do Deming), Juran Trilogy: “Quality Improvement, Planning e Control” = melhoria da qualidade, planejamento e controle, desenvolveu o princípio Pareto

**Philip B. Crosby**, qualidade leva a “zero defects”, fazer as coisas certas da primeira vez, medida pelo custo da não-conformidade (40% média em manufatura), QUALITY IF FREE (cada dólar traduz em lucro para a empresa)

**Reengenharia** significa fazer uma nova estrutura organizacional baseada nos processos organizacionais.

Fundamental, redução ao fundamento

Radical, desconsideração dos processos atuais

Drástica, destrói o antigo na busca do novo

Processos, foco no processo não na tarefa, ou na estrutura

**Benchmarking** processo contínuo de avaliar produtos, serviços dos concorrentes mais fortes e daquelas empresas que são reconhecidas como líderes empresariais.

**Equipes de alto desempenho:** participação, responsabilidade, clareza, interação, flexibilidade, foco, criatividade, velocidade.

**Gestão de projetos:** projetos são únicos, de natureza temporária, são concluídos quando as metas forem alcançadas e bem-sucedidos se atendem as expectativas dos membros do comitê executivo do projeto.

## Tendências das organizações atuais

- Cadeias de comando mais curtas, menos unidade de comando, amplitude de comando mais ampla
- Participação e empowerment
- Staff como consultor e não como executor, ênfase nas equipes de trabalho
- Organização como sistema de negócios independentes, info-estrutura
- Abrandamento de controle externo às pessoas
- Foco no negócio e consolidação da economia do conhecimento.

### Nova lógica

Nova lógica das organizações. Cadeias de comando mais curtas, menos unidade de comando, amplitude de comando mais ampla, participação e empowerment, staff como consultor e não como executor, ênfase nas equipes de trabalho, organização como sistema de negócios independentes, info-estrutura, abrandamento de controle externo às pessoas, foco no negócio e consolidação da economia do conhecimento.

### Mudanças na administração

•Na era da informação o capital intelectual passa a ser mais importante que o capital financeiro. O recurso principal não é o dinheiro é o conhecimento.

•Conhecimento é criado e modificado pelas pessoas. Organizações bem-sucedidas devem motivar as pessoas a aprenderem e aplicarem seus conhecimentos na solução de problemas e na busca da inovação.

•A gestão de conhecimento é um processo fundamental da organização destinado a criar, organizar, disseminar e intensificar o conhecimento para melhorar o desempenho global da organização.



## Mudanças na administração

- Capital intelectual
  - Nossos clientes
  - Nossa organização
  - Nossas pessoas
- Gestão do conhecimento
- Organizações de aprendizagem
- As cinco disciplinas

### Capital intelectual

- Nossos clientes, valor proporcionado pelo crescimento, força e lealdade dos clientes.
- Nossa organização, valor derivado dos sistemas, processos, criação de novos produtos e estilo administrativo.
- Nossas pessoas, valor proporcionado pelo desenvolvimento das competências das pessoas e como elas são aplicadas às necessidades dos clientes.

Organizações de aprendizagem fazem com que a aprendizagem não fique ao acaso. Ele deve ser estruturado e disponível em vários formatos.

### As cinco disciplinas

- Domínio pessoal, conflito entre o que desejo e o que sou.
- Modelos mentais, desenvolvimento de atitudes e percepções que influenciam o pensamento e a interação entre as pessoas.
- Visão compartilhada, pessoas aprendem a desenvolver imagens do futuro que pretendem criar.
- Aprendizagem de equipes, diálogo e discussão para desenvolver o pensamento coletivo, mobilizar energias para alcançar objetivos comuns.
- Pensamento sistêmico, pessoas aprendem a melhor compreender a interdependência e a mudança para lidar com as forças que produzem efeitos em suas ações.

## Estratégia organizacional

- Escolas de estratégia
  - Escola empreendedora
  - Escola do aprendizado
  - Escola da configuração
- Estratégias corporativas
  - Defensiva
  - Ofensiva
  - Analítica
  - Reativa

### Escolas de estratégia

**Escola empreendedora**, estratégia focada no líder, visionário e intuitivo.

**Escola do aprendizado**, estratégia é um processo incremental de aprendizagem. Aprender não é possível sem agir.

**Escola da configuração**, momentos seguidos de estabilidade e ruptura, configuração é o estado que caracteriza a organização no ambiente.

### Estratégias segundo Miles e Snow

**Defensiva**, foco na defesa e estabilidade.

**Ofensiva**, exploradora e agressiva, implica mudanças, flexibilidade em tecnologia e arranjos organizacionais.

**Analítica**, dual e híbrida, usa as duas anteriores, visando minimizar riscos e maximizar lucros.

**Reativa**, organização reage intempestivamente ao meio, de forma inconsistente e instável, sinal de fracasso.

## Ética e responsabilidade social

- Código de ética
- Responsabilidade social das organizações
- Abordagens quanto à responsabilidade social
  - Obrigação
  - Responsabilidade
  - Sensibilidade

Ética é um conjunto de valores e princípios que norteiam o comportamento de um indivíduo, grupo ou organização.

Com a administração cada vez mais descentralizada e molecular, as organizações estão cada vez mais preocupadas com a uniformidade de comportamento. Elas publicam códigos de ética e conduta que visam uniformizar valores e princípios da organização.

Até pouco tempo atrás as organizações estavam unicamente orientadas para o lucro que representava o sucesso dos acionistas e dos trabalhadores. Pressões externas fizeram com que a preocupação com responsabilidade social penetrassem nas as fronteiras das organizações.

A abordagem quanto à responsabilidade social considera os modelos de acionista e envolvido. No modelo acionista o lucro é prioritário, nenhuma importância é dada à responsabilidade social, já no modelo envolvido, as iterações da organização com o ambiente são consideradas. Esta iteração pode ter reflexos positivos ou negativos ao ambiente (exemplo poluição).

O envolvimento da organização com a responsabilidade social pode ser de:

- Obrigação, aquele em que a organização atende à legislação imposta,
- Responsabilidade, quando a empresa tem metas nesta área,
- Sensibilidade, quando a organização é proativa e visionária nesta área.

## Apreciação crítica

- Caráter provocativo da administração
- Caráter universal da administração
- Novos parâmetros da administração
- Características das organizações
- Competências das pessoas
- Profundo realinhamento e atualização de conceitos
- Profundo impacto da TI
- Simplificar e descomplicar para enfrentar a complexidade



## Anexo A

---

Ementa da Disciplina



## Abertura e apresentação dos Alunos

---

- Saudação
- Avisos
  - Horário das aulas
  - Chamada, atrasos e faltas
  - Celulares e outros
  - Assuntos administrativos
- Apresentação do Professor
- Apresentação dos Alunos
- Introdução a Administração



## Prof. Tales de Senço

### Formação Acadêmica:

- Graduado em Engenharia de Produção pela **Escola Politécnica** da Universidade de São Paulo
- Especialização em Logística de Transportes pela **FGV**
- MBA em Administração de Marketing pelo **IBMEC**
- Especialização em Global Supply Chain Strategy pela Northwestern University, **Kellogg Institute**

### Experiência Profissional

- **Solvay do Brasil**
  - Gerente de tecnologia da informação
  - Gerente de supply chain
- **Vesta Technologies**
  - Gerente de produtos na área de e-commerce
- **Politec / Polics**
  - Gerente de projetos SAP
    - **Coinbra Trading**
    - **Sumitomo**
    - **Voith**
    - **SAP**

### Experiência Acadêmica

- **Professor da UniFMU**



## Resumo Geral da Disciplina

- Objetivos
- Programação
- Visão geral
- Metodologia
- Critérios de Avaliação
- Bibliografia





## Objetivos

---

- Gerais do curso
  - Criar uma base teórica sobre administração que permita ao aluno avaliar as Organizações sobre diferentes perspectivas para ajudá-lo na comunicação e interlocução, interna e externa, visando seu desenvolvimento profissional.
- Específicos
  - Proporcionar ao aluno compreensão histórica e lógica da evolução da escola da administração, da sua criação a atualidade;
  - Orientar o aluno para o desenvolvimento habilidades, conhecimentos específicos a desenvolver, visando melhorar sua empregabilidade e espírito empreendedor.



## Visão geral

---

- Introdução à Teoria Geral da Administração, Abordagem Clássica, Humanística, Neoclássica, Estruturalista e Comportamental da Administração visam expor a evolução da teoria geral da administração destacando seus reflexos no ambiente atual.
- Abordagem Sistêmica e Contingencial da Administração mostram a evolução da teoria e a mudança nos princípios básicos utilizados
- Novas abordagens da Administração mostra o estágio atual e tendências da Administração e procuram orientar na tomada de decisões referentes ao desenvolvimento profissional e dar subsídios para aprendizagem futura.



## Programação

Tópico	Carga
Introdução à Teoria Geral da Administração	4h
Abordagem Clássica, Humanística e Neoclássica da Administração	8h
Abordagem Estruturalista e Comportamental da Administração	8h
Abordagem Sistêmica e Contingencial da Administração	10h
Novas abordagens da Administração	8h
Avaliação Final	2h
Total	40h



## Metodologia

- Aulas expositivas com apoio de material de leitura previamente preparado e selecionado para cada aula.
- Sempre que o foco do curso envolver ferramentas e instrumentos de trabalho, poderá ser utilizado “estudos de casos”, preferentemente em grupos, a respeito do uso e aplicação de tais ferramentas e instrumentos. Quando for possível poderá ser utilizado o laboratório da Faculdade.
- Materiais de leitura adicionais serão sugeridos como forma de estimular e orientar o desenvolvimento pessoal dos alunos.





## Critérios de Avaliação

---

- A avaliação seguirá o seguinte critério:
  - Avaliação continuada através de trabalhos em grupo, exercícios em sala de aula e questionários de análise e crítica de estudo de caso, no valor de 3 (três) pontos;
  - Avaliação regimental através de prova dissertativa, individual, no valor de 7 (sete) pontos.
- Frequência mínima: 75%



## Onde obter mais informações

---

- **Bibliografia Básica**
  - CHIAVENATO, Adalberto – Introdução à Teoria Geral da Administração – Editora Campus, São Paulo, 2004
  - DIAZ, R., Zavaglia, T. e Cassar, M. – Introdução à Administração – Da Competitividade à Sustentabilidade – Ed. Alínea,
- **Bibliografia Complementar**
  - CHIAVENATO, Adalberto – Administração Teoria, Processo e Prática – Makron Books, São Paulo, 2003
  - UHLMANN, Günter Wilhem, Administração, Das Teorias Administrativas à Administração Aplicada e Contemporânea, Editora FTD, São Paulo