



Introdução à Administração

As organizações

Conceito de organização

Organização é uma unidade social constituída para atingir objetivos específicos.

É um sistema de recursos que procura realizar objetivos ou conjunto de objetivos.

Uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social vivo e sujeito a constantes mudanças e transformações em seu caminho de desenvolvimento e busca de excelência.

O propósito de toda a organização é produzir um produto ou um serviço para satisfazer as necessidades dos clientes.

As organizações

Conceito de organização

Uma organização contém elementos humanos e materiais empenhados, coordenadamente, em atividades orientadas para resultados, ligados por sistemas de informação e influenciados por um ambiente externo, com o qual a organização interage permanentemente.



As empresas

Empresas são organizações sociais, geralmente lucrativas, embora existam empresas sem qualquer finalidade de lucro.

São associações de pessoas que trabalham em conjunto para a exploração de algum negócio ou atividade lucrativa.

Podemos dizer que as empresas são organizações sociais que utilizam uma cadeia de recursos a fim de atingir determinados objetivos.

Na sociedade atual, quase todo o processo produtivo é realizado dentro do que chamamos de empresas



As empresas

As empresas e organizações constituem o cenário onde a administração acontece, o palco dentro do qual se faz a administração.

Uma das razões que explicam a enorme variedade de empresas é o fato de serem o mais eficiente meio de satisfazer um grande número de necessidades humanas.

Para ser bem sucedida, a primeira exigência feita a uma empresa é que ela satisfaça alguma necessidade da sociedade onde está inserida.

Classificação das empresas

- Quanto à propriedade – empresas publicas; empresas privadas
- Quanto ao tipo de produção – primárias ou extrativistas; secundárias ou de transformação; terciárias ou prestadoras de serviços
- Quanto ao tamanho – empresas grandes; empresas médias; empresas pequenas

As empresas

Quando bem sucedidas, todas as empresas de qualquer tamanho tendem a sobreviver e crescer.

O crescimento organizacional provoca aumento de tamanho e, conseqüentemente, de complexidade.

Na medida que as empresas crescem, elas precisam ser administradas para serem bem sucedidas.

E na medida que elas crescem, a sua administração torna-se mais complicada.

Sem administração as empresas não conseguem sobreviver ou crescer.

Gestão e Administração

A administração, também chamada gerenciamento (português brasileiro) ou gestão (português europeu) de empresas, é uma ciência humana fundamentada em um conjunto de normas e funções elaboradas para disciplinar elementos de produção.

A administração estuda os empreendimentos humanos com o objetivo de alcançar um resultado eficaz e retorno (com ou sem fins lucrativos) de forma sustentável e com responsabilidade social.



Gestão e Administração

O gestor é definido, pelas suas funções no interior da organização

É a pessoa a quem compete a interpretação dos objetivos propostos pela organização e atuar, através do planejamento, da organização de recursos, da liderança ou direção e do controle, com a finalidade de atingir os objetivos organizacionais.

Gestão e Administração

A gerência designa o desempenho de tarefas de gestão dos assuntos de um grupo.

No contexto de empreendimentos e grupos empresariais, a palavra gerência pode ser a abreviação de diversos termos relacionados à administração da empresa:

- Gerência de cadeia de suprimentos
- Gerência de operações
- Gerência de projetos

Gestão e Administração

- *Administrare e gestione – origem no latim*
- Administração tem aplicação restrita no sentido de gerir um bem, defendendo os interesses dos que o possuem.
- Gerir significa conduzir, dirigir, governar.





Administração	Ato ou efeito de administrar. Conjunto de princípios, normas e funções que têm por finalidade ordenar a estrutura e o funcionamento de uma organização.
Gerência	Ação de gerir, dirigir ou administrar. Lugar onde o gerente exerce as suas funções.
Gestão	Ato ou efeito de gerir. Administração, direção.

Capacidade de gestão



A capacidade de gestão pode ser avaliada pelas seguintes práticas:

- Capacidade de formular projetos, políticas e normas legais;
- Condições técnicas e administrativas (recursos humanos, materiais, financeiros), que representam as condições logísticas para execução das atividades planejadas;
- Capacidade de articular e de mobilizar alianças e parcerias, assim como recursos políticos e estratégicos.

Processo de gestão

O processo de gestão envolve tomada de decisão:

- Organizacional – quem e como se decide;
- Operacional – capacidade de executar;
- Sustentabilidade – capacidade de sustentar resultados.





O papel da administração

Você já imaginou uma nação sem governo?

Um time de futebol sem técnico ou um exercito sem general?

Ou um navio sem o almirante?

Como uma nação poderia viver em total anarquia?

Como um time de futebol poderia ganhar jogos ou o exército vencer os inimigos?

E o navio chegar ao seu destino?



O papel da administração

Uma organização ou empresa jamais poderia ser bem sucedida sem um administrador à sua frente. Toda organização ou empresa precisa ser administrada.

E precisa de mais do que um administrador.

Toda organização ou empresa precisa precisa de um conjunto integrado de administradores, cada qual em seu nível e em sua área de atividade.

Pessoas e recursos necessitam de administração para a criação de riqueza e geração de valor.

O papel da administração

O administrador trata da realização das tarefas por meio de pessoas. Para tanto, ele planeja, organiza, dirige e controla as atividades das pessoas.

Todo esse processo de planejar, organizar, dirigir e controlar recebe o nome de administração.

Quando ocorre em uma empresa como um todo, é denominado administração de empresas.

Em um hospital, recebe o nome de administração hospitalar.

Em um órgão público, é chamado de administração pública.

Quando se trata de atividade de marketing, recebe o nome de administração de marketing ou de administração financeira na área financeira.

A administração é necessária e imprescindível em qualquer atividade humana organizada.

Administrar...

- É o processo de alcançar objetivos pelo trabalho com e por intermédio de pessoas e outros recursos.
- É o estabelecimento de um ambiente eficaz para as pessoas trabalharem em grupos organizacionais formais (Koontz & O'Donnell, 1986).
- É o envolvimento em atividades compreendidas por uma ou mais pessoas no sentido de coordenar atividades de outras para perseguir fins que não podem ser alcançados por uma só pessoa (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1981).

Administrar...

- É o alcance de objetivos organizacionais de maneira eficaz e eficiente por meio do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais (Daft, 1993).
- É o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização e utilizar todos os recursos organizacionais disponíveis para alcançar objetivos organizacionais definidos (Stoner et al., 1995).
- É o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o uso de recursos para alcançar objetivos de desempenho (Schermerhorn, 1996).

Administrar...

- É o ato de trabalhar com e por intermédio de outras pessoas para realizar os objetivos da organização, bem como de seus membros (Montana e Charnov, 2003).
- É o processo de alcançar objetivos pelo trabalho com e por meio de pessoas e outros recursos organizacionais (Certo, 1994).
- É o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz (Chiavenato, 2000).
- É o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos (Maximiano, 2004).

RECURSOS

Pessoas

Informação e
conhecimento

Espaço

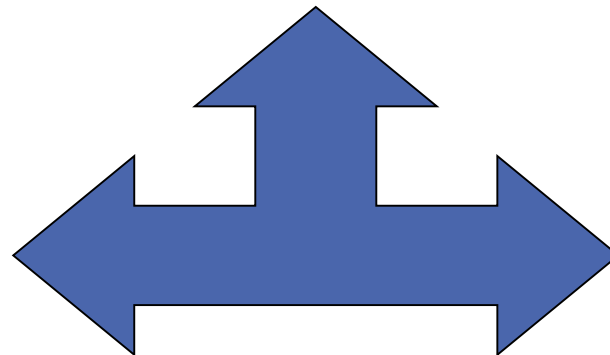
Tempo

Dinheiro

Instalações

OBJETIVOS

Resultados
esperados do
sistema



DECISÕES

Planejamento

Organização

Execução e Direção

Controle

Para que serve a Administração?

- Para tornar as organizações mais eficazes
- Para utilizar os recursos disponíveis com maior eficácia
- Para proporcionar resultados melhores e sustentáveis
- Para aumentar a satisfação dos cliente
- Para incrementar valor e riqueza
- Para melhorar a qualidade de vida das pessoas
- Para colaborar com o desenvolvimento do país

Para que serve a Administração?

A administração faz parte da solução da maior parte dos problemas atuais do nosso país, seja na criação e distribuição da riqueza, no desenvolvimento econômico do país, na qualidade de vida no trabalho e nas organizações, na ética nos negócios, na responsabilidade social ou nos aspectos relacionados com a sustentabilidade e ecologia.

Todas essas realidade podem e devem ser melhoradas por meio da administração. Quando bem aplicada, a administração provoca sinergia, traz valor agregado, cria riqueza e prosperidade.

Em geral, o que falta nas organizações, nas empresas e nos países em constantes dificuldade e problemas aparentemente insolúveis é uma adequada administração.

Pensar em administração é pensar em pessoas que tomam decisões sobre objetivos e utilizam recursos.

Logo, é pensar no administrador.

- Papel do administrador.
- As competências do administrador.
- As habilidades do administrador.
- A natureza do trabalho do administrador.
- Administrador como empreendedor, como gerente ou como líder.



O papel do administrador

O papel do administrador é fundamental para o sucesso das organizações.

Na medida que as organizações crescem, aumentando de tamanho e de complexidade, elas requerem vários níveis de administradores, como presidente, diretores, gerentes, supervisores, líderes de equipe.

Em qualquer um desses níveis o administrador assume simultaneamente os seguintes papéis: previsão; planejamento; alocação de recursos; criação de competências; organização; direção; controle.

O papel do administrador

- *Previsão* – atenção quanto à futura natureza da organização e os desafios existentes no ambiente de negócios, na conjuntura econômica, no mercado, na concorrência, nas mudanças de comportamento dos clientes, etc.
- *Planejamento* – definição dos objetivos a serem alcançados e como fazer para que se tornem realidade no curto, médio e longo prazos.

O papel do administrador

- *Alocação de recursos* – assegurar os recursos necessários para que os objetivos organizacionais sejam cumpridos à risca. Disponibilizar, no tempo e lugar certos, máquinas, equipamentos, materiais, tecnologias e pessoas capazes de lidar com tais recursos.
- *Criação de competências* – treinar e desenvolver as pessoas para que aprendam as habilidades e competências necessárias para o sucesso organizacional

O papel do administrador

- *Organização* – cuidar para que os recursos e competências estejam interligados entre si através de uma estrutura organizacional adequada e conectada.
- *Direção* – incentivar e dinamizar as pessoas dando-lhes metas e objetivos a alcançar, motivação, comunicação, liderança e entusiasmo para obter comprometimento e engajamento com os objetivos organizacionais.
- *Controle* – monitorar, acompanhar, avaliar e tomar ações corretivas garantindo que os objetivos organizacionais sejam devidamente alcançados.

Níveis da organização

Dentro de uma organização, o administrador pode ser um presidente ou diretor, um gerente ou um supervisor, dependendo do nível que ocupa na hierarquia formal.

O administrador pode estar situado em um dos três níveis organizacionais:

- Nível operacional
- Nível tático ou gerencial ou intermediário
- Nível estratégico ou institucional

Níveis da organização

Nível operacional – é o nível mais baixo da organização, onde as tarefas e operações são executadas diariamente.

Neste nível, o administrador recebe o nome de supervisor de primeira linha ou líder de equipe, atuando diretamente com o pessoal de execução, como funcionários ou operários para garantir a regularidade das operações diárias.

Níveis da organização

Nível tático ou *gerencial* ou *intermediário* – interliga o nível operacional com o nível estratégico da organização. É o nível do meio do campo.

Neste nível, o administrador recebe o nome de gerente, atuando diretamente sobre os supervisores.

Interpreta as decisões tomadas no nível estratégico, transformando-as em programas de ação para que nível operacional possa trabalhar.

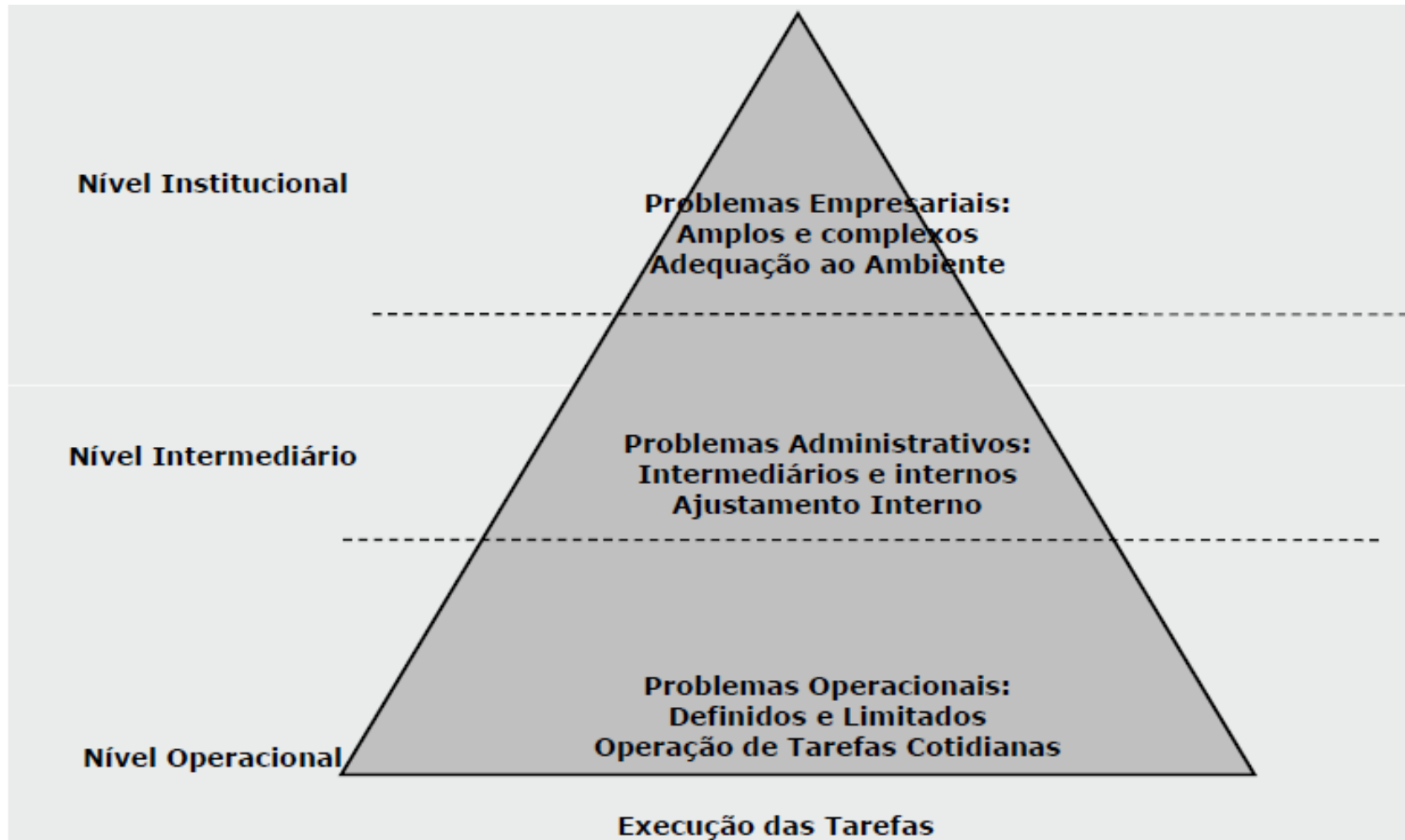
Níveis da organização

Nível estratégico ou institucional – nível mais voltado para o ambiente externo de negócios do que propriamente para dentro da organização.

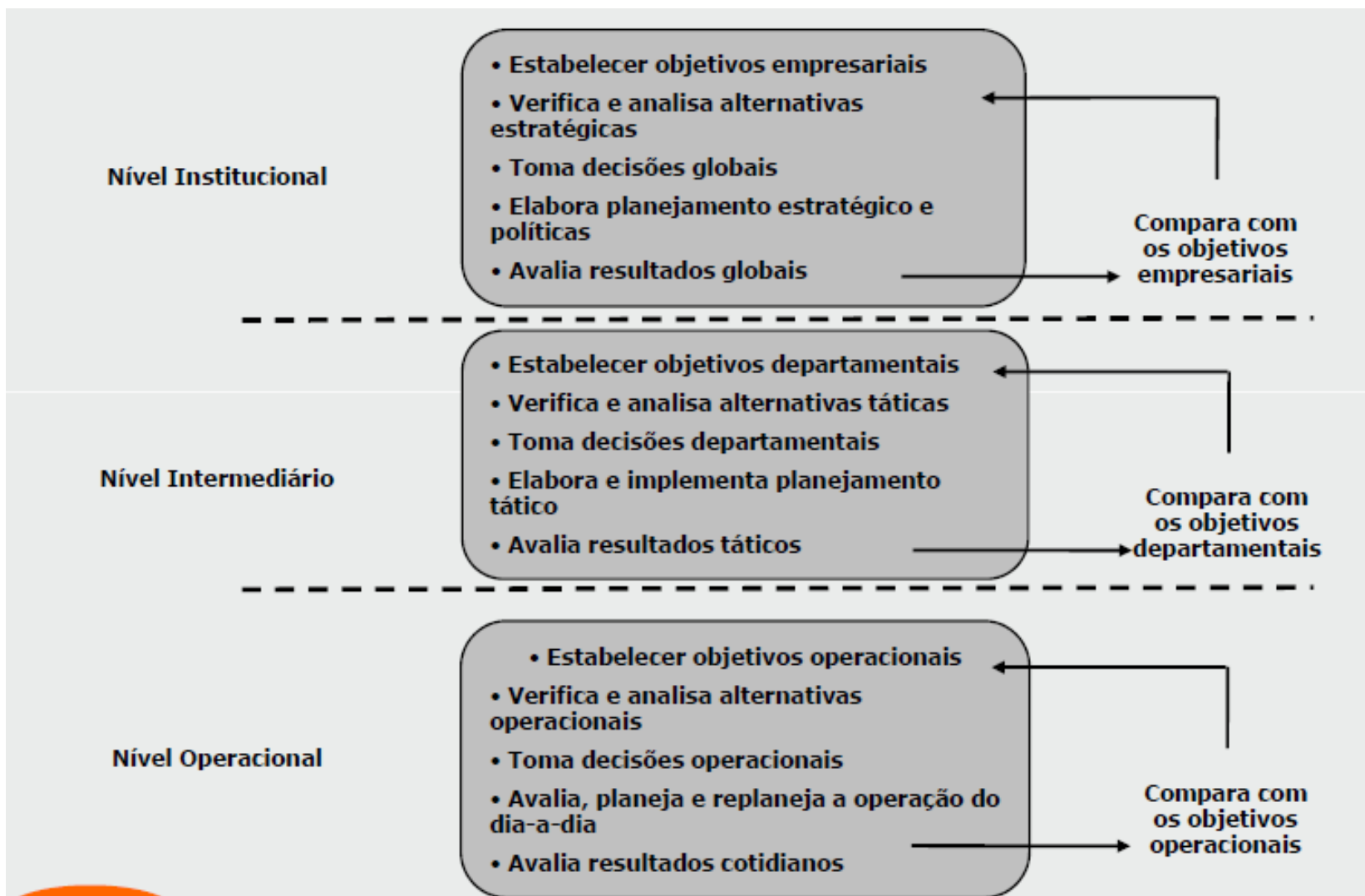
Neste nível, o administrador recebe o nome de presidente ou diretor, atuando diretamente sobre os gerentes.

É o nível organizacional mais elevado, no qual são decididos os destinos e o futuro da organização.

Natureza dos problemas nos três níveis da empresa



A atuação nos níveis institucional, intermediário e operacional



Elementos históricos da Administração

Alguns indícios da utilização da Administração em tempos distantes:

- Registro das atividades comerciais e governamentais dos sumérios (5.000 a.C.).
- Construções na Antiguidade no Egito, na Mesopotâmia, na Assíria, como as pirâmides do Egito.
- A burocracia pública no Antigo Egito.
- A organização do extenso Império Romano.
- Primeiras normas legais em Veneza (século XIV). Contabilidade de custos, balanços contábeis e controle de inventários.

Elementos históricos da Administração

A moderna Administração é um produto do século XX, tem pouco mais de 100 anos e representa o resultado histórico e integrado da contribuição cumulativa de vários precursores, filósofos, físicos, economistas, estadistas e empresários.

A moderna Administração utiliza conceitos e princípios empregados em diversas áreas: Ciências Matemáticas; Ciências Humanas (Psicologia, Sociologia, Biologia, Educação, etc.); Ciências Físicas (Física, Química, etc.); Direito; Engenharia; Tecnologia da Informação, etc.



A incipiente Administração na Antiguidade

- Confucionismo – pregava a meritocracia
- Práticas de administração na Babilônia – controle e responsabilidade
- Contribuição dos gregos à Administração – democracia; ética; metodologia; qualidade
- Princípios da administração no Império Romano – dividir para governar; fundar colônias; construir estradas.

A era da agricultura e do artesanato

O longo período do artesanato perdurou durante toda a Idade Média. Com o surgimento do feudalismo, o artesanato viveu uma verdadeira intensificação.

- Alta Idade Média – desde a formação dos reinos germânicos, a partir do século V, até a consolidação do feudalismo, entre os séculos IX e XI
- Baixa Idade Média – desde a consolidação do feudalismo nos idos dos séculos IX a XI até o século XV.



A era da agricultura e do artesanato

Até o início dos anos 1700, os sistemas de produção eram conhecidos como caseiros, pois aconteciam em casa.

Os artesãos orientavam os aprendizes na execução do trabalho manual de produtos.

A grande virada ocorreu com a Revolução Industrial, durante o século XVIII.

A Inglaterra transformou-se na grande potência econômica do século.

A Revolução Industrial

A moderna administração tem origem com o aparecimento da grande empresa.

Tanto a moderna administração quanto a grande empresa surgiram com o fenômeno da Revolução Industrial, que por sua vez, trouxe rápidas e profundas mudanças econômicas, sociais e políticas.

O início da Revolução Industrial ocorreu na Inglaterra com a invenção da máquina a vapor, por James Watt, em 1776.

A aplicação da máquina a vapor no processo de produção causou um enorme surto de industrialização, que rapidamente estendeu-se pela Europa e Estados Unidos.

A Revolução Industrial

- Substituição do artesão pelo operário especializado
- Surgimento das fábricas
- Crescimento das cidades, originando novas necessidades de administração pública
- Surgimento dos sindicatos
- Administração consolida-se como área de conhecimento
- Primeiras experiências práticas com a Moderna Administração de Empresas

A Revolução Industrial

Fases da Revolução Industrial

- Primeira fase – entre 1780 e 1860 – primeira Revolução Industrial ou revolução do carvão (como principal fonte de energia) e do ferro (como principal matéria prima).
- Segunda fase – entre 1860 e 1914 – segunda Revolução Industrial ou revolução da eletricidade e dos derivados de petróleo (como as novas fontes de energia) e do aço (como a nova matéria prima).



A primeira fase da Revolução Industrial (1780 a 1860)

Características da primeira Revolução Industrial

- Mecanização da indústria e da agricultura – aparecimento das máquinas de fiar (Heargreaves em 1767), do tear hidráulico (Arkwright em 1769) e mecânico (Cartwright em 1785), do descaroçador de algodão (Whitney em 1792), substituindo o trabalho do homem e a força motriz muscular do homem, do animal ou da roda de água.

A primeira fase da Revolução Industrial (1780 a 1860)

Características da primeira Revolução Industrial

- Aplicação da força motriz à indústria – invenção da máquina a vapor (Watt em 1776), iniciando grandes transformações nas oficinas (que se transformaram em fábricas), nos transportes, nas comunicações e na agricultura.



A primeira fase da Revolução Industrial (1780 a 1860)

Características da primeira Revolução Industrial

- Desenvolvimento do sistema fabril – O artesão e sua oficina dão lugar ao operário e às fábricas baseadas na divisão do trabalho. Novas indústrias em detrimento da atividade rural. Migração das áreas agrícolas para proximidades das fábricas, provocando a urbanização.



FA
Geren
ão

A primeira fase da Revolução Industrial (1780 a 1860)

Características da primeira Revolução Industrial

- Crescimento dos transportes e das comunicações – Surgimento da navegação a vapor (Fulton em 1807), aperfeiçoamento da locomotiva a vapor (Stephenson) primeiras estradas de ferro (em 1825), invenção do telégrafo elétrico (Morse em 1835), surgimento do selo postal na Inglaterra (em 1840), invenção do telefone (Graham Bell em 1976).

A primeira fase da Revolução Industrial (1780 a 1860)

Características da primeira Revolução Industrial

- Adam Smith e James Watt são os maiores responsáveis pelas mudanças da velha Inglaterra, construindo uma nova nação e lançando o mundo em direção à industrialização.
- Adam Smith provocou a revolução do pensamento econômico.
- James Watt provocou a revolução do uso do vapor.

A primeira fase da Revolução Industrial (1780 a 1860)

Características da primeira Revolução Industrial

- Adam Smith, em 1776, avaliava os benefícios econômicos da divisão do trabalho, também chamada de especialização de mão de obra, que dividia a produção em tarefas menores, atribuídas aos trabalhadores ao longo das linhas de produção.
- Nesta fase, o capital financeiro passou a constituir a principal fonte de riqueza.
- Essa situação levou à separação entre o capitalista e o empregador, com os administradores tornando-se empregados assalariados.

A primeira fase da Revolução Industrial (1780 a 1860)

Características da primeira Revolução Industrial

- As práticas administrativas no início da Revolução Industrial eram rudimentares: a qualidade dos produtos era variável e precária; cabia ao comprador inspecionar o produto; pagavam-se baixos salários; tinha-se um forte controle sobre as atividades da mão de obra.
- Os primeiros sindicatos surgiram no início dos anos 1800 com a intenção de proteger o salário dos artesãos.
- As fábricas e a preocupação com a eficiência atraíram a atenção de estudiosos que lançaram as bases das teorias administrativas.



A segunda fase da Revolução Industrial (1860 a 1914)

A segunda Revolução Industrial tem início por volta de 1860, provocada por três fatos importantes:

- O aparecimento do processo de fabricação do aço (1856)
- O aperfeiçoamento do dínamo (1873)
- A invenção do motor de combustão interna (1873).



A segunda fase da Revolução Industrial (1860 a 1914)

Características da segunda Revolução Industrial

- Substituição do ferro pelo aço como material industrial básico. Substituição do vapor pela eletricidade e pelos derivados de petróleo como fonte de energia
- Desenvolvimento da maquinaria automática e alto grau de especialização do trabalho do operário
- Crescente domínio da indústria pela ciência

A segunda fase da Revolução Industrial (1860 a 1914)

Características da segunda Revolução Industrial

- Radicais transformações nos transportes e nas comunicações. Ampliação das vias férreas. Daimler e Benz constroem automóveis na Alemanha (1880), Dunlop aperfeiçoa o pneumático (1888), Henry Ford inicia a produção do modelo "T" (1908), Santos Dumont faz a primeira experiência com o avião.



A segunda fase da Revolução Industrial (1860 a 1914)

Características da segunda Revolução Industrial

- Desenvolvimento de novas formas de organização capitalista. As firmas de sócios solidários (*capitalismo industrial*) deram lugar ao chamado *capitalismo financeiro*.
- Expansão da industrialização até a Europa Central e Oriental a até o Extremo Oriente
- Surgimento de grandes organizações multinacionais, como a Standard Oil, General Electric, Westinghouse, Siemens, DuPont, United States Steel, etc.



A influência da Revolução Industrial

A organização e a empresa moderna nasceram com a Revolução Industrial graças a vários fatores:

- A ruptura das estruturas corporativas da Idade Média.
- O avanço tecnológico e a aplicação dos progressos científicos à produção, a descoberta de novas formas de energia e a enorme ampliação de mercados.
- A substituição do tipo artesanal por um tipo industrial de produção.

A influência da Revolução Industrial

Consequências da Revolução Industrial

- Revolução produtiva. Aparecimento das fábricas e das empresas industriais
- Difusão da mecanização na indústria têxtil e na mineração. Substituição do artesão pelo operário especializado.
- Produção em série
- Surgimento da indústria pesada do aço e das máquinas

A influência da Revolução Industrial

Consequências da Revolução Industrial

- Aceleração da circulação das mercadorias e incremento do comércio
- Mudança no valor, nas formas e na organização do trabalho
- Surgimento dos sindicatos como organização proletária a partir do início do século XIX.
- Aparecimento de políticas sociais

A influência da Revolução Industrial

Consequências da Revolução Industrial

- Início do marxismo em função da exploração capitalista
- Doutrina social da Igreja para contrabalançar o conflito entre capital e trabalho
- Primeiras experiências sobre administração de empresas, consolidando a administração como área de conhecimentos
- Início da Era Industrial que se prolongou até a última década do século XX.



A Era da Informação

A Era industrial (Revolução Industrial) passou por cima da Era da Agricultura, o que não representou o fim da agricultura, mas o início de um novo período em que a atividade industrial predominava em detrimento da atividade agrícola.

Na Era Industrial predominava a ênfase nos produtos físicos, nos bens de produção e nos recursos da empresa, principalmente nos recursos financeiros.

Na década de 1990, o mundo dos negócios percebe o surgimento da Era da Informação, uma nova onda que ultrapassou a Era Industrial em termos de importância.



A Era da Informação

A Era da Informação não significou o fim da indústria, mas um novo e diferente período, onde as mudanças tornaram-se cada vez mais rápidas, velozes e profundas e a incerteza e a imprevisibilidade tornarem-se cada vez mais intensas.

Para acompanhar todas estas mudanças, as empresas e sua administração passaram a exigir agilidade, prontidão, mudança e renovação dos produtos e serviços, de suas atividades, de seus métodos e, principalmente, de sua administração.

Era Industrial x Era da Informação

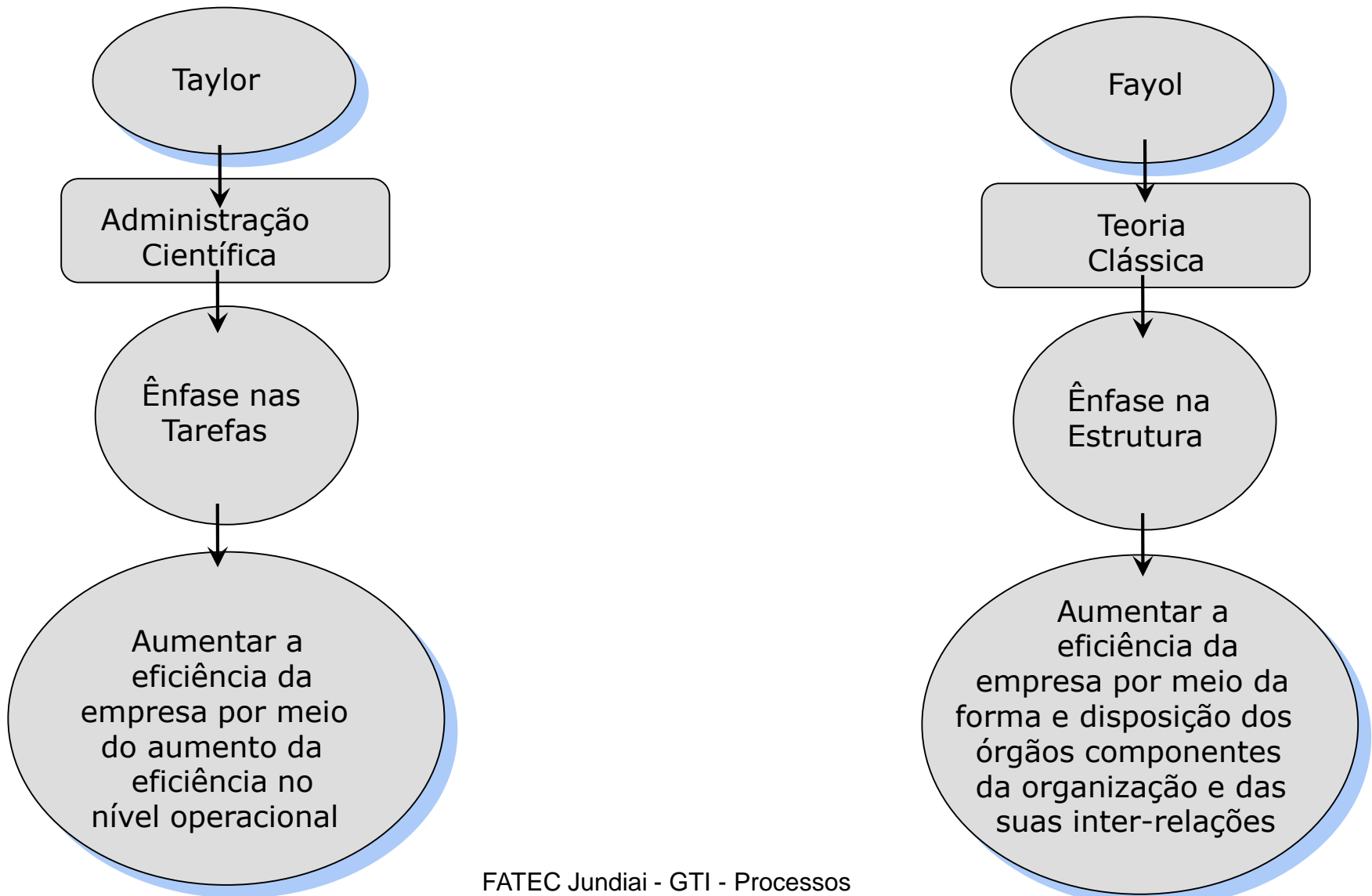
ERA INDUSTRIAL	ERA DA INFORMAÇÃO
Fábrica – empresa física e tangível	Empresa virtual e em rede
Empresa de cimento e concreto	Empresa de bits e <i>bytes</i>
Máquinas e equipamentos	Computadores e terminais
Estabilidade e permanência	Mudança e instabilidade
Manter o status quo	Mudar e inovar
Mão de obra braçal – trabalho muscular	Conhecimento – trabalho cerebral
Emprego único, tradicional e presencial	Atividade compartilhada, engajada e virtual
Trabalho individual, isolado e solitário	Trabalho em equipe, participativo e solidário
Gerência tradicional	Liderança, <i>coaching</i> e <i>mentoring</i>
Impor ordens e comandos	Conquistar a colaboração
Obediência cega a regras e regulamentos	Empreendedorismo e intraempreendedorismo
Especialização e foco em uma única atividade	Flexibilidade, multifuncionalidade e polivalência
Capital financeiro	Capital intelectual

O surgimento da administração

A moderna administração surgiu no início do século passado com dois engenheiros:

- Frederick Winslow Taylor (1856-1915) – Escola da Administração Científica – preocupação em aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho dos operários.
- Henri Fayol (1841-1925) – Escola Clássica da Administração – preocupação em aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização e da aplicação de princípios gerais de administração.

Confronto das Teorias de Taylor e Fayol.



Teorias ou escolas de administração

- Teoria da Administração Científica
- Teoria Clássica da Administração
- Teoria das Relações Humanas
- Teoria Estruturalista
- Teoria de Sistemas
- Teoria da Contingência
- Abordagens atuais da Administração

Teorias ou escolas de administração

Teoria da Administração Científica

Desenvolvida por seguidores de Taylor, como Gilbreth e Gantt. Preocupação principal com a organização das tarefas, com a racionalização do trabalho dos operários.

Procurava eliminar o desperdício na base da empresa ou seja, no chão de fábrica, por meio da adoção de métodos de trabalho, aumentando assim a eficiência e produtividade.

Teorias ou escolas de administração

Teoria Clássica da Administração

Desenvolvida por seguidores das ideias de Fayol.

Preocupação principal com a estrutura organizacional, com a departamentalização e com a adoção do processo administrativo para fortalecer as empresas.

Procurava desenvolver princípios gerais de administração para planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades da empresa.

Na década de 1950, esta teoria reapareceu com Peter Drucker e a Escola Neoclássica, preocupada com a Administração por Objetivos.

Teorias ou escolas de administração

Teoria das Relações Humanas

Desenvolvida a partir de 1940 nos Estados Unidos a partir dos resultados da Experiência de Hawthorne que indicou a presença do fator humano na empresa.

Psicólogos sociais tentaram combater o excessivo racionalismo e mecanicismo dos engenheiros presentes tanto na Administração Científica como na Teoria Clássica.

Trata-se de uma abordagem preocupada principalmente com as pessoas, com os grupos sociais e com a organização informal da empresa.

Teorias ou escolas de administração

Teoria das Relações Humanas

A Teoria das Relações Humanas procurou dar um toque humanístico na administração, até então focada exclusivamente em aspectos técnicos.

Na década de 1960, esta escola ressurgiu com o nome de Teoria do Comportamento Organizacional ou Teoria Comportamental, focada mais no comportamento global da empresa do que propriamente no comportamento isolado individual das pessoas ou de grupos sociais tomados isoladamente.

Teorias ou escolas de administração

Teoria do Comportamento Organizacional ou Teoria Comportamental

Segundo a abordagem da Teoria do Comportamento Organizacional ou Teoria Comportamental, as pessoas são incansáveis processadoras de informações e tomadoras de decisão.

As pessoas recebem e processam informações do ambiente que as rodeiam e tomam incessantemente decisões a respeito de todos os seus atos cotidianos e corriqueiros, mostrando que não é somente o administrador que toma as decisões dentro da empresa.

Teorias ou escolas de administração

Teoria Estruturalista

Desenvolvida a partir da década de 1950, procurando integrar todas as teorias anteriores das diferentes escolas.

A Escola Estruturalista teve início com a Teoria da Burocracia desenvolvida por Max Weber e trouxe uma abordagem mais abrangente da administração.

Foi desenvolvida por sociólogos organizacionais preocupados em analisar as organizações do ponto de vista de sua estrutura.

Teorias ou escolas de administração

Teoria de Sistemas

Desenvolvida a partir da década de 1970, aborda a empresa como um sistema aberto em contínua interação com o meio ambiente que a envolve.

Teve o mérito de tratar a empresa como um todo abrangente composto de subsistemas intimamente relacionados e em intercâmbio com o seu mundo exterior.

Teorias ou escolas de administração

Teoria da Contingência

Desenvolvida no final da década de 1970, influenciada pela Teoria de Sistemas.

A empresa e sua administração são variáveis dependentes do que ocorre no ambiente externo que as circunda. As mudanças ambientais provocam mudanças na estrutura e na dinâmica das empresas e vice-versa.

À medida que o meio ambiente muda, a empresa e sua administração precisa também mudar para se ajustar. Isso significa que tudo é relativo e nada é absoluto.

Teorias ou escolas de administração

Teoria da Contingência

Para a Teoria da Contingência tudo o que ocorre na empresa depende da situação e do ambiente externo.

O entorno – na forma de mercados, sociedade, governo, clientes, fornecedores, concorrentes – traz oportunidades e facilidades, bem como, ameaças e restrições à empresa.

A empresa precisa saber aproveitar prontamente as oportunidades e facilidades de negócios e desvencilhar-se das ameaças, restrições e contingências que surgem pela frente.

Teorias ou escolas de administração

Abordagens Atuais da Administração

Vivemos tempos de mudança e transformação com predomínio da instabilidade e da incerteza com aumento considerável dos desafios às empresas.

Os tempos mudaram e a administração também mudou, bem como está provocando a mudança no mundo todo.

A tecnologia, a educação, o desenvolvimento econômico, os novos hábitos e os comportamentos das pessoas, a globalização, a forte competição, a necessidade de competitividade, tudo isso trouxe mudanças no formato das empresas e na forma de administrá-las.

Objetivos da administração

A administração está focada em objetivos e resultados a serem alcançados por meio dos recursos utilizados e das competências indispensáveis para um esforço conjunto e integrado de todos os níveis e áreas da empresa.

Nada é feito ao acaso. Esforço é fundamental. Desempenho é imprescindível. Mas, o mais importante de tudo é o resultado que a administração oferece. Administrar significa prioritamente oferecer resultados. Ou fazer acontecer.

A administração é a melhor maneira de fazer uma empresa ser bem sucedida e alcançar resultados admiráveis.



Os velhos objetivos da administração

No passado, a administração tinha como objetivo principal proporcionar eficiência e eficácia às empresas.

A eficiência diz respeito aos meios – métodos, processos , regras e regulamentos sobre como as coisas devem ser feitas na empresa, para que os recursos sejam utilizados adequadamente.

A eficácia diz respeito aos fins – os objetivos e resultados a serem alcançados.



Os velhos objetivos da administração

A eficiência sem eficácia apenas faz com que as coisas sejam bem feitas, embora os objetivos nem sempre sejam alcançados.

A eficácia sem eficiência faz apenas com que os objetivos sejam alcançados, porém de maneira errática e dispendiosa.

O importante é garantir eficiência e eficácia na ação empresarial: fazer bem feito e alcançar objetivos.

Eficiência e eficácia juntas trazem excelência, que precisa estar presente em todos os níveis e áreas da empresa e não apenas em alguns deles.

Eficiência:

- Ênfase nos meios.
- Fazer corretamente as coisas.
- Resolver problemas.
- Salvaguardar recursos.
- Cumprir tarefas e obrigações.
- Treinar os subordinados.
- Manter as máquinas.
- Freqüentar a igreja.
- Rezar.
- Jogar futebol com arte.

Eficácia:

- Ênfase nos resultados.
- Fazer as coisas certas.
- Atingir objetivos.
- Otimizar o uso de recursos.
- Obter resultados.
- Dar eficácia aos subordinados.
- Máquinas em funcionamento.
- Praticar valores religiosos.
- Ganhar o céu.
- Ganhar o jogo.



Os novos objetivos da administração

Além da eficiência, da eficácia e da excelência, existem outros objetivos maiores que toda empresa precisa para garantir sua sobrevivência e crescimento.

Administrar significa conduzir toda uma organização em direção aos objetivos previamente definidos, oferecendo resultados concretos, alcançando sucesso e sustentabilidade ao longo do tempo.

E isso é feito por um conjunto coeso e integrado de pessoas interligadas por objetivos comuns, com uma liderança forte dentro da organização.

Qual é o resultado da administração?

Ao planejar, organizar, dirigir e controlar todas as atividades da empresa, a administração produz resultados melhores, alavancados em relação aos insumos utilizados.

A administração gera valor para a empresa e, conseqüentemente, para o cliente e para a sociedade

A administração cria riqueza ao ajudar a transformar insumos em produtos ou serviços de valor mais elevado.

A administração oferece vantagens competitivas para a empresa em relação aos seus concorrentes

A administração permite a geração de lucratividade ao proporcionar lucros para a atividade empresarial



Princípios gerais da administração

Em seu início, a administração baseou-se em princípios, gerais e flexíveis, capazes de serem aplicados a situações diferentes.

Os princípios constituíam as condições ou normas dentro das quais o processo administrativo deveria ser aplicado e desenvolvido.

Estes princípios foram tomados como regras ou receitas de comportamento que o administrador deveria adotar em todas as situações pela qual a empresa passava.

Princípios gerais da administração

Abaixo os mais importantes princípios gerais da administração princípios durante a Era Industrial:

- Princípio da divisão do trabalho e da especialização
- Princípio da autoridade e responsabilidade
- Princípio da hierarquia ou cadeia escalar
- Princípio da unidade de comando
- Princípio da amplitude administrativa
- Princípio da definição

Princípios gerais da administração

Princípio da divisão do trabalho e da especialização

Todo trabalho deve ser fragmentado e dividido permitindo a especialização das pessoas em alguma atividade.

Toda pessoa deve preencher uma só função ou executar uma só tarefa.

Atualmente, enfatiza-se cada vez mais o trabalho em equipe, a multifuncionalidade e a polivalência, em função da necessidade de aumentar o aprendizado e facilitar a mudança interna para acompanhar o ritmo de mudanças no mundo globalizado.

Princípios gerais da administração

Princípio da autoridade e responsabilidade

Autoridade é o direito de dar ordens e o poder de exigir obediência, aspectos fundamentais na atividade administrativa.

A autoridade emana do superior para o subordinado. A responsabilidade emana do subordinado para o superior.

A autoridade (frente aos subordinados) deve corresponder à responsabilidade (frente ao superior) e vice-versa.

Princípios gerais da administração

Princípio da autoridade e responsabilidade

A autoridade e a responsabilidade devem ser equivalentes e balanceadas, evitando excesso de poder no superior e excesso de liberdade no subordinado

Deve haver uma linha de autoridade e de responsabilidade claramente definida, conhecida e reconhecida por todos, desde o topo até a base da organização empresarial.

Atualmente, salienta-se cada vez mais o aumento de liberdade e autonomia das pessoas (empowerment).

Princípios gerais da administração

Princípio da hierarquia ou cadeia escalar

A hierarquia representa o volume de autoridade e responsabilidade de cada pessoa ou órgão na empresa.

Quanto mais alto na escala hierárquica, maior o volume de autoridade e responsabilidade. Quanto maior a empresa, maior o número de níveis hierárquicos.

A hierarquia corresponde a uma especialização vertical da organização.

Princípios gerais da administração

Princípio da hierarquia ou cadeia escalar

A organização de uma empresa representa uma cadeia de níveis hierárquicos sobrepostos no formato de pirâmide, onde a direção (nível estratégico ou decisório) ocupa o topo e a gerência (nível tático, gerencial ou intermediário) e a supervisão (nível operacional) posicionam-se sobre a base de operação ou execução.

No nível estratégico, formado pela cúpula administrativa da empresa (presidentes e diretores), são tratados os assuntos globais da empresa, com foco no ambiente externo e decisões globais e de longo prazo.

Princípios gerais da administração

Princípio da hierarquia ou cadeia escalar

No nível tático são tratados os assuntos internos e a articulação e alinhamento dos recursos empresariais. Suas decisões são departamentais e de médio prazo.

No nível operacional são tratados os assuntos cotidianos relacionados com a supervisão da execução das atividades da base. Suas decisões são de curto prazo e relacionadas com as tarefas.

Princípios gerais da administração

Princípio da unidade de comando

Também denominado *principio da autoridade única*. Cada pessoa deve subordinar-se a apenas um supervisor.

Funciona para evitar duplicidade de chefia e a consequente confusão de ordens de vários chefes para um único subordinado.

Cada subordinado deve ter apenas um chefe e receber somente dele as ordens de trabalho.

Princípios gerais da administração

Princípio da amplitude administrativa

Cada chefe deve ter uma quantidade adequada de subordinados, um número limite de pessoas para chefiar com eficácia.

Maior especialização, menor a amplitude administrativa, com menor número de subordinados. Cada subordinado requer uma atenção diferente do chefe.

Menor especialização, maior a amplitude administrativa, maior número de subordinados tratados de maneira uniforme e padronizada. Todos os subordinados requerem o mesmo tipo de atenção do chefe.

Princípios gerais da administração

Princípio da definição

A autoridade e a responsabilidade, os deveres de cada pessoa ou de cada órgão e suas relações com outras pessoas e órgãos, devem ser definidas por escrito e comunicadas a todos.

O princípio da definição tem a finalidade de substituir a improvisação pela definição prévia e antecipada.

Este princípio define antecipadamente quem é quem, quem se reporta a quem e o que faz cada um.

Princípios gerais da administração

Até o final do século passado, os princípios gerais da administração foram utilizados de forma maleável e flexível, adaptando-se a qualquer circunstância, tempo ou lugar.

Atualmente, a administração atua sobre sistemas complexos composto por uma imensidão de variáveis que interagem entre si provocando situações extremamente difíceis de prever e avaliar.

Isso faz com que o administrador saiba ler e interpretar as condições da empresa, traçar diagnósticos a respeito, planejar as ações para o bom desempenho da empresa, organizar os recursos e competências, dirigir e liderar as ações planejadas e controlar o desempenho e os resultados alcançados.

O bom administrador é avaliado pelos resultados que consegue oferecer

Recursos empresariais

Em economia, as empresas produzem bens e serviços através da reunião de três fatores de produção: a natureza, o capital e o trabalho.

Na administração, os fatores de produção são denominados recursos empresariais.

Os recursos empresariais são os meios pelos quais a empresa procura realizar suas atividades para atingir seus objetivos.

Existem cinco tipos diferentes de recursos empresariais: recursos materiais ou físicos; recursos financeiros; recursos humanos; recursos mercadológicos; recursos administrativos.

Recursos empresariais

Recursos materiais ou físicos

Correspondem ao fator de produção natureza.

São os prédios, instalações, matérias primas, enfim, todos os meios materiais ou físicos de produção.

Recursos financeiros

Correspondem ao fator de produção capital.

São os meios financeiros que permitem financiar as operações da empresa, como o capital próprio, o fluxo de caixa, o faturamento, os investimentos da empresa.

Recursos empresariais

Recursos humanos

Correspondem ao fator de produção trabalho.

São as pessoas que trabalham na empresa, desde o diretor até o operário.

São os recursos que operam e dinamizam os demais recursos empresariais.

Na Era Industrial, recebiam o nome de mão de obra por tratar-se de trabalho braçal, muscular ou manual.

Na Era da Informação, recebem o nome de talentos por se tratar de trabalho intelectual e cerebral.

Recursos empresariais

Recursos mercadológicos

São os meios pelos quais a empresa entra em contato com o seu ambiente externo, principalmente com a parcela do ambiente que constitui o seu mercado

Recursos administrativos

Os recursos administrativos constituem o esquema administrativo da empresa, como a direção, a gerência e a supervisão. Sua finalidade é integrar e coordenar todos os demais recursos empresariais.

Áreas da administração

Na administração dos cinco recursos empresariais, a empresa utiliza cinco áreas básicas, cada qual administrando um tipo específico de recurso empresarial: produção ou operações; marketing; finanças; recursos humanos; administração geral.

Produção ou operações

Área relacionada com a administração dos recursos materiais e físicos, com a produção dos bens ou com a prestação de serviços da empresa.



Áreas da administração

Marketing

Área relacionada com a administração dos recursos mercadológicos, com a comercialização ou venda dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa.

Finanças

Área relacionada com a administração dos recursos financeiros da empresa, com a busca e gestão do capital e dos valores monetários.

Áreas da administração

Recursos humanos

Área relacionada com as pessoas que trabalham na empresa, com o seu pessoal, desde o presidente até o operário.

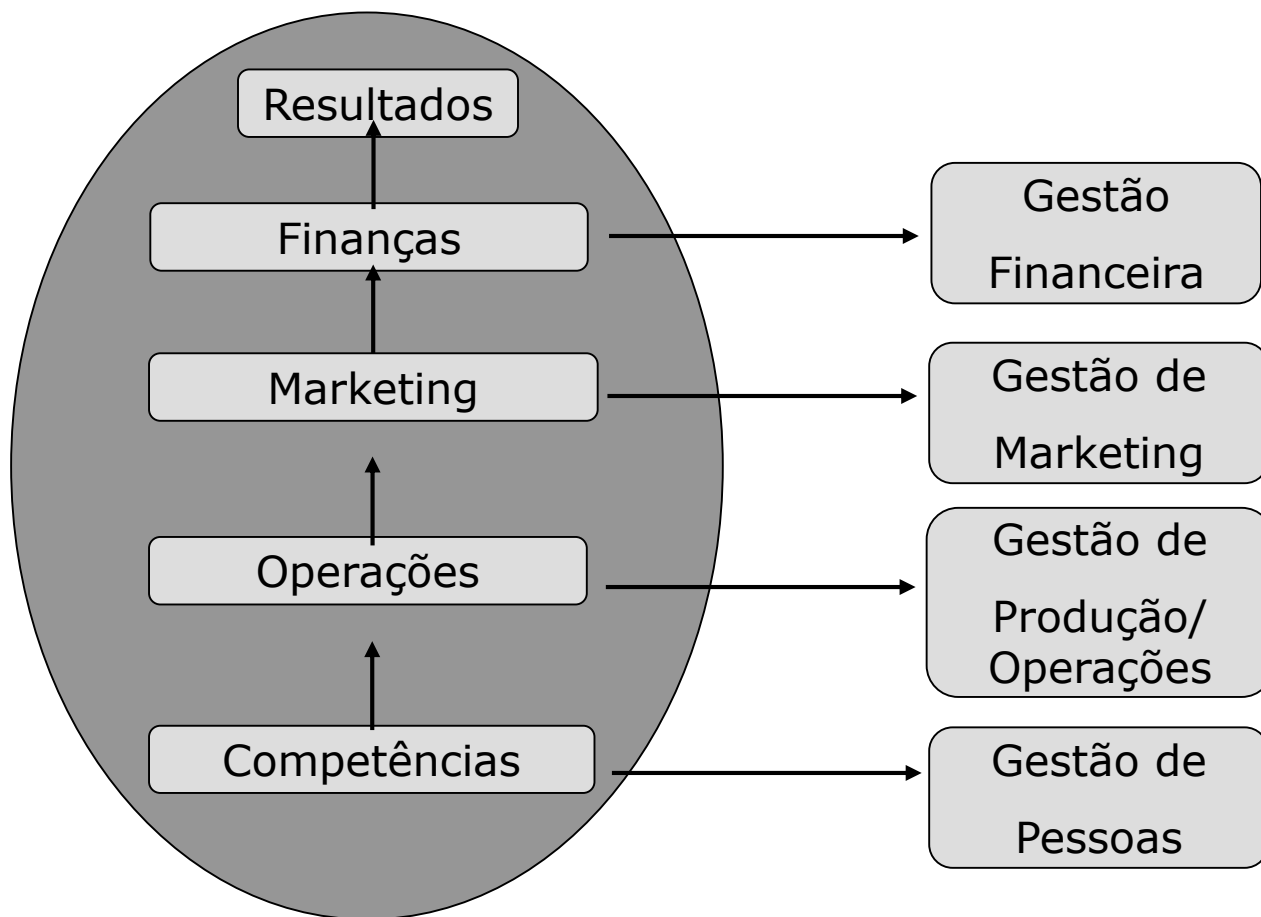
Atualmente recebe outras denominações, como gestão de pessoas, gestão de talentos, gestão do capital humano.

Administração geral

Área relacionada com a integração e sincronização de todas as áreas da empresa, visando um trabalho conjunto e integrado de todos os recursos empresariais.

Cuida da direção e coordenação de todas as áreas empresariais.

Áreas da administração





O processo administrativo

Administração pode ser entendida como o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os esforços dos membros da organização e de utilizar todos os recursos organizacionais disponíveis para alcançar objetivos previamente estabelecidos (Chiavenato).



O processo administrativo

Planejamento

Significa visualizar o futuro e traçar o programa de ação.

Reflete a maneira com as decisões tomadas pela empresa são transformadas em planos e programas para serem aplicadas no futuro

Organização

Significa a maneira como a empresa distribui a autoridade, as responsabilidades, as atividades e os recursos.

Reflete a composição, o formato, a estrutura que a empresa desenha para distribuir, de maneira orgânica e integrada, a ação empresarial.

O processo administrativo

Direção

Significa conduzir e orientar pessoas.

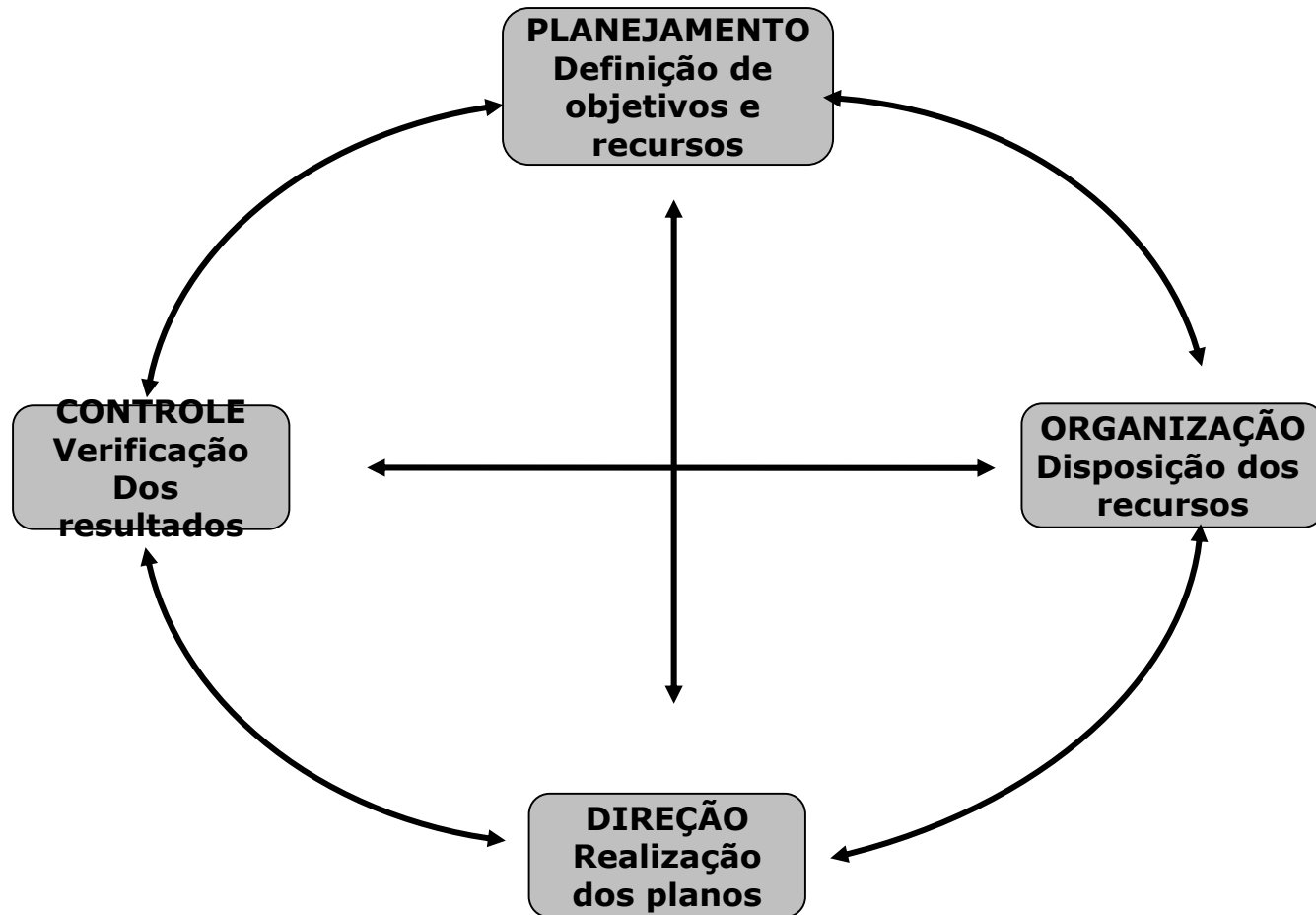
Reflete o estilo de gestão e liderança adotado pelos administradores, em todos os níveis da empresa, no sentido de motivar a alinhar as pessoas em direção aos objetivos propostos.

Controle

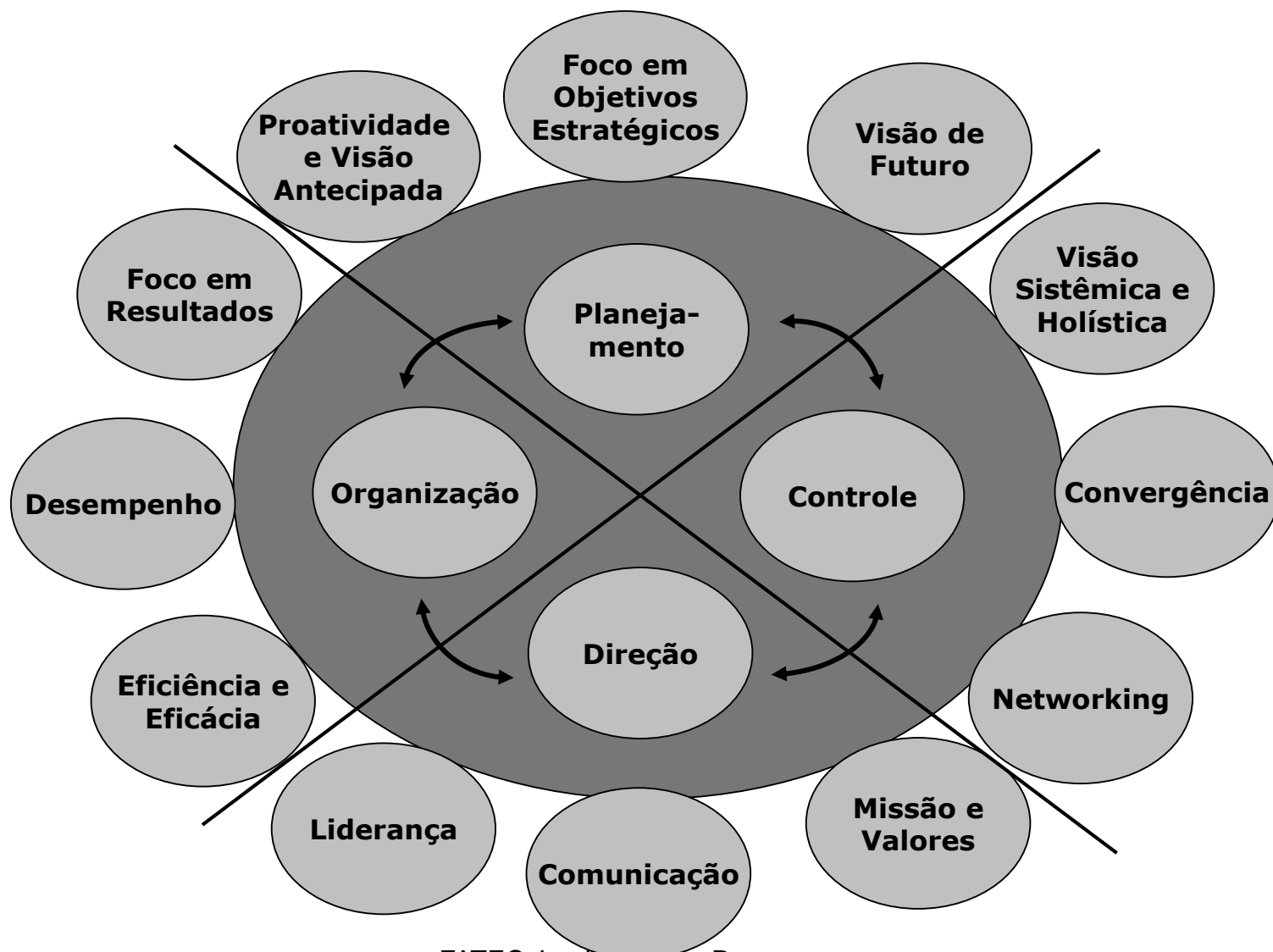
Significa verificar se o que foi planejado e organizado foi, de fato, executado.

Reflete a avaliação da compatibilidade entre os objetivos definidos e os resultados alcançados. Funciona como retroação (*feedback*) da ação empresarial.

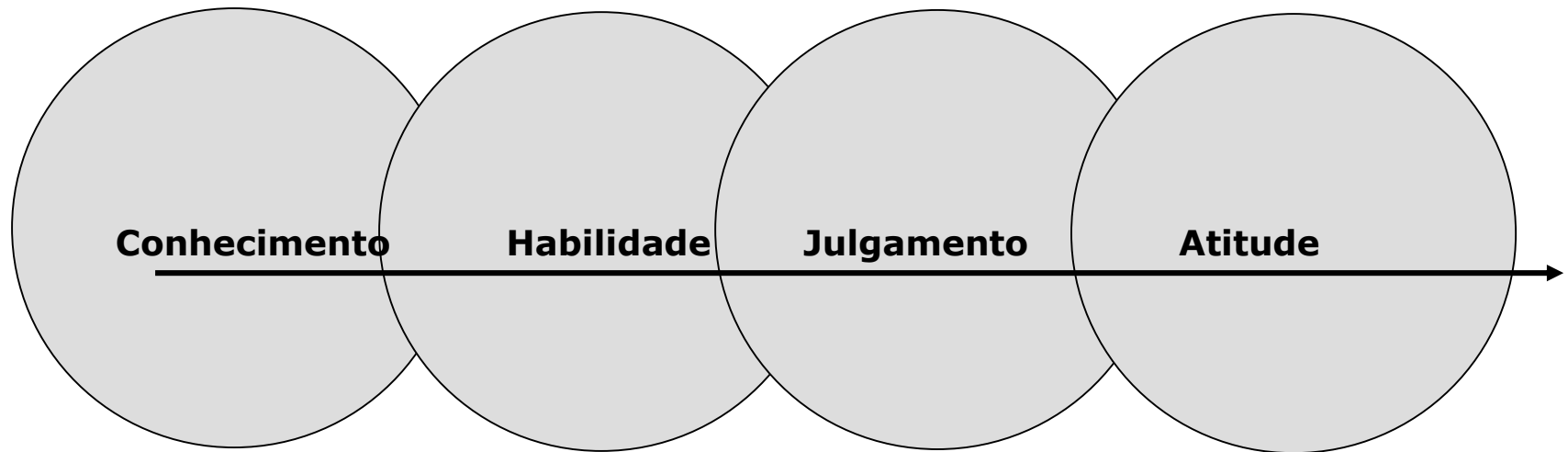
O processo administrativo



Competências necessárias ao Administrador



As competências essenciais do administrador.



Saber

- Know-how
- Aprender a aprender
- Aprender continuamente
- Ampliar conhecimento
- Transmitir conhecimento
- Compartilhar conhecimento

Saber Fazer

- Aplicar conhecimento
- Visão global e sistêmica
- Trabalho em equipe
- Liderança
- Motivação
- Comunicação

Saber Analisar

- Avaliar a situação
- Obter dados e informação
- Ter espírito crítico
- Julgar os fatos
- Ponderar com equilíbrio
- Definir prioridades

Saber fazer acontecer

- Atitude empreendedora
- Inovação
- Agente de mudança
- Assumir riscos
- Foco em resultados
- Auto-realização

Afinal, o que é Administração?

Administração não é apenas desempenho, nem somente condução dos negócios.

Também não é apenas solucionar problemas ou tentar melhorar as coisas.

Administração é:

- Fazer acontecer
- Alcançar resultados incríveis

Perspectivas futuras da Administração

- As empresas estão continuamente se adaptando aos seus mutáveis ambientes;
- A adaptação organizacional envolve mudanças de estratégia, estrutura interna, tecnologia, mercados, produtos, serviços, etc.;
- Existe uma tendência para a continuidade de taxas elevadas de inflação;
- A concorrência se torna cada vez mais aguda;
- Existe uma tendência para a crescente sofisticação da tecnologia;

Perspectivas futuras da Administração

- A internacionalização do mundo dos negócios – a globalização – é o fator mais significativo do desenvolvimento das organizações;
- Maior visibilidade das empresas;
- Todos esses desafios, pressões e ameaças que recaem sobre as empresas, e que no futuro serão maiores, precisam ser enfrentados por administradores competentes, inteligentes e bem preparados.
- Estamos em uma era de descontinuidade.

Era da descontinuidade

- Estão surgindo tecnologias genuinamente novas e que não são desdobramentos das tecnologias atuais;
- Estamos diante de grande mudanças na economia mundial;
- Os aspectos políticos da vida social e econômica se modificam rapidamente;
- Entretanto, a mais importante das mudanças é a que está ocorrendo com o conhecimento. Estamos na era do Capital Intelectual.

O futuro das empresas

- Mudança
- Globalização
- Gestão do conhecimento
- Democracia
- Participação
- Alianças estratégicas tecendo uma enorme rede (*networking*) entre empresas
- Tecnologia da informação
- Era do capital humano e do capital intelectual
- Era dos *stakeholders*
- Era da ética e da responsabilidade corporativa

Questões para discussão – Introdução à administração

- Explique as consequências da globalização sobre a Administração. O que a globalização está provocando nas organizações?
- Quais as diferenças da atividade administrativa nos vários níveis de uma organização: diretores, gerentes, chefes e supervisores.
- Comente a afirmação: A competitividade empresarial tem nos colocado diante de situações cada vez mais complexas de serem resolvidas, uma vez que grande parte dos mecanismos conhecidos e em desenvolvimento por especialistas se transformará, após algum tempo, em ferramentas ultrapassadas, que não garantem mais a diferenciação dos concorrentes.