

Teoria Geral da Administração

Profa. Violeta Sun/Prof. Edmir Prado

ACH2035–Introdução a Administração para Computação
1º. Semestre/2014

Teoria Geral da Administração

- ▶ Abordagem Clássica
 - Administração Científica
 - Teoria Clássica da Administração
- ▶ Abordagem Humanística
 - Teoria das Relações Humanas
- ▶ Abordagem Neoclássica
 - Teoria Neoclássica da Administração
- ▶ Abordagem Estruturalista
 - Modelo Burocrático da Administração
- ▶ Abordagem Comportamental
 - Teoria Comportamental
 - Teoria do Desenvolvimento Organizacional
- ▶ Abordagem Sistêmica
 - Teoria de Sistemas
- ▶ Abordagem Contingencial
- ▶ Abordagem Sóciotécnica

TGA – Teoria Geral da Administração

- ▶ Administração – latim *ad* (direção para, tendência) e *minister* (subordinação ou obediência), isto é , aquele que presta um serviço a outro.

Hoje, a tarefa da administração foge da definição inicial e sua tarefa é interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio do **planejamento, organização, direção e controle** de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, afim de alcançar os **objetivos** da maneira mais adequada.

TGA – Principais Teorias e seus Enfoques

Ênfase	Teorias Administrativas	Principais Enfoques
Tarefas	Administração Científica	Racionalização do Trabalho no Nível Operacional
Estrutura	Clássica	Organização formal Princípios Gerais da Administração
	Neoclássica	Funções do Administrador
	Burocracia	Organização formal burocrática Racionalidade organizacional
	Estruturalista	Múltipla abordagem: Organização Formal e Informal Análise intraorganizacional e análise interorganizacional
Pessoas	Relações Humanas	Organização Informal Motivação, Liderança, comunicação e dinâmica de grupo
	Comportamento Organizacional	Estilos de Administração Teoria das Decisões Integração dos objetivos organizacionais e individuais
	Desenvolvimento Organizacional	Mudança Organizacional Planejada Abordagem de Sistema Aberto
Ambiente	Estruturalista	Análise interorganizacional e análise ambiental Abordagem de Sistema Aberto
	Contingência	Análise Ambiental (imperativo Ambiental) Abordagem de Sistema Aberto
Tecnologia	Contingência	Administração da Tecnologia (imperativo tecnológico)
Competitividades	Novas Abordagens	Caos e complexidade Aprendizagem organizacional Capital Intelectual Sustentabilidade

TGA – Teoria Geral da administração

- ▶ As teorias apresentadas surgiram como uma resposta para os problemas empresariais mais relevantes em sua época e todas foram bem sucedidas.
- ▶ São aplicáveis aos dias de hoje.

Porque conhecer estas teorias?

Alternativas interessantes para cada ocasião.

Por exemplo: a indústria automobilística utiliza em suas linhas de montagem os mesmos princípios da **Administração Científica**, enquanto os gerentes se preocupam com a **Teoria do Comportamento Organizacional**.

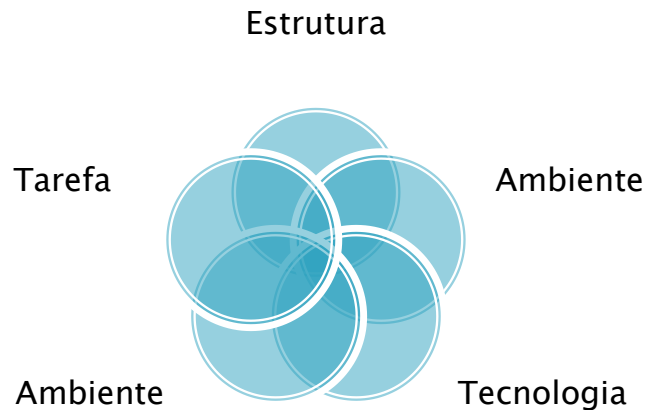
TGA – Teoria Geral da administração

- ▶ 1903 Teoria da Administração Científica – Taylor, Gilbreth
- ▶ 1909 Teoria da Burocracia – Weber
- ▶ 1916 Teoria Classica – Fayol
- ▶ 1932 Escola das Relações Humanas – Mayo e Lewin
- ▶ 1947 Teoria Estruturalista– Simon
- ▶ 1951 Teoria dos Sistemas – Bertalanffy, Kast e Rosenzweig
- ▶ 1953 Abordagem Sistemas Sociotécnica – Emery e Trist
- ▶ 1954 Teoria Neoclássica – Newman , Druker
- ▶ 1957 Teoria Comportamental – McGregor
- ▶ 1962 Desenvolvimento Organizacional – Bennis
- ▶ 1972 Teoria da Contingência – Woodward, Laurence e Lorsch
- ▶ 1990 Novas Abordagens
- ▶ 2000 Caos e Complexidade
- ▶ 2005 Competitividade e Sustentabilidade

TGA – Teoria Geral da administração

Principais componentes no estudo da Administração de Empresas.

- Tarefa
- Estrutura
- Pessoas
- Ambiente
- Tecnologia



- ▶ Principal desafio da Administração: Adequação destes cinco componentes

TGA – Abordagem Clássica da Administração

No início do século XX dois engenheiros desenvolveram os primeiros trabalhos sobre a Administração.

Um americano, Wilson Taylor, desenvolveu a Escola da Administração Científica – aumento da eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho do operário.

O outro, europeu, Henri Fayol, desenvolveu a chamada Teoria Clássica que buscava aumentar a eficiência por meio da estruturação e disposição dos órgãos componentes das organizações e suas inter-relações.

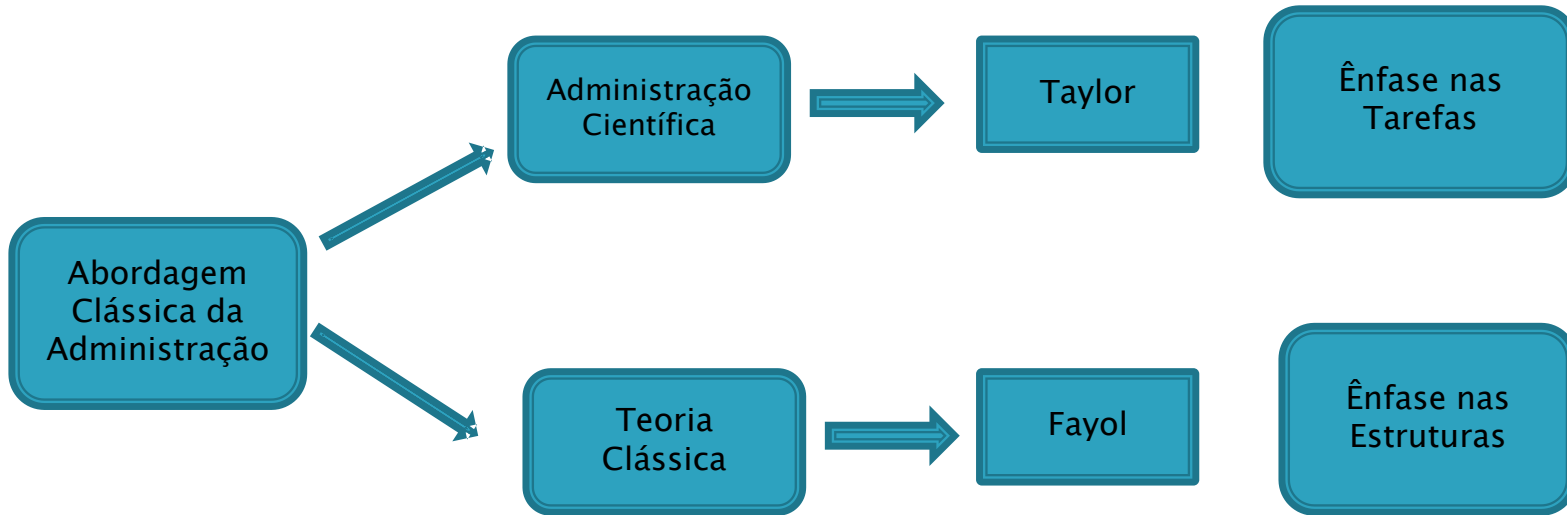
Estas duas orientações juntas formam o que chamamos de Abordagem Clássica ou Tradicional da Administração.



TGA – Administração Científica

- ▶ Antes de Taylor
 - Sistema de Iniciativa e Incentivo
 - Baixa produtividade
 - Baixos salários
- ▶ Importância de Taylor:
 - Pioneirismo: análise sistemática de organizações
 - Ciência, em lugar de empirismo
 - Harmonia de interesses entre patrão e empregado (?)
 - Alta produtividade
 - Altos salários

TGA – Abordagem Clássica da Administração



TGA – Administração Científica

A preocupação em criar uma **Ciência da Administração** começou com a experiência concreta e imediata do trabalho de operários e com *ênfase nas tarefas*.

- ▶ No primeiro período de sua obra Taylor voltou-se exclusivamente para a *racionalização do trabalho dos operários*.
- ▶ No segundo período, à definição de Princípios Administrativos aplicáveis a todas as situações da empresa.

TGA – Administração Científica

A Organização racional do trabalho se fundamenta nas seguintes análises do trabalho operário:

- ▶ *Estudo dos tempos e movimentos*
- ▶ *Fragmentação das tarefas*
- ▶ *especialização do trabalhador*

Buscava-se a eliminação do desperdício, da ociosidade operária e a redução dos custos de produção

Nesta fase a única forma de se obter a colaboração do operário era através de incentivos salariais e prêmios de produção. O salário era a fonte de motivação

TGA – Administração Científica

O desenho de Cargos e Tarefas enfatizava o trabalho simples e repetitivo, as padronizações e condições de trabalho que assegurassem a Eficiência.

Verificou-se que somente os operários trabalhando de forma organizada e científica não garantiam o sucesso da empresa se os chefes, gerentes e diretores continuassem a trabalhar da mesma forma que antes. Surgiria assim os primeiros *Princípios de Administração* capazes de balizar o comportamento dos chefes e gerentes.

TGA – Administração Científica

▶ Princípios de Taylor

- Princípio do Planejamento:
 - separar quem pensa e quem faz
- Princípio do Preparo:
 - selecionar os melhores e treiná-los de acordo com o melhor método de execução
- Princípio do Controle:
 - aderência ao planejamento de tarefas através de rigorosa supervisão
- Princípio da Execução:
 - não cabe somente aos operários a boa execução das tarefas – os diretores são co-responsáveis.
- Princípio da Exceção:
 - os administradores devem concentrar-se apenas nos desvios dos processos.

TGA – Administração Científica

▶ Críticas ao Taylorismo

- Mecanicismo
- Visão Atomizada do Homem
- Superespecialização
- Empiricismo
- Abordagem parcial da organização
- Abordagem prescritiva
- Empresa como sistema fechado

TGA – Administração Científica

As principais críticas a administração científica são:

- ▶ *Super especialização* que robotizam o operário
- ▶ Visão microscópica do homem, como sendo apenas um apêndice isolado da máquina industrial
- ▶ Abordagem envolvendo apenas a organização formal

“Contudo, estas limitações não apagam o fato de que este foi o primeiro passo na busca de uma *Teoria Administrativa*”

TGA – Teoria Clássica da administração

Henri Fayol – 1916 – Caracteriza-se pela *ênfase na estrutura* que a organização deve possuir para ser eficiente.

Divisão da empresa em seis grupos

- Funções Técnicas – produção
- Funções Comerciais – compra e venda
- Funções Financeiras – procura e gerência de capitais
- Funções de segurança – preservação dos bens e pessoas
- Funções contábeis – balanços, inventários, registros e custos
- Funções Administrativas – coordenam e sincronizam as demais funções

TGA – Teoria Clássica da administração

Fayol define o ato de administrar como sendo :

Planejar, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar

Estes elementos constituem o chamado Processo Administrativo, e são pertinentes a todas as áreas e níveis da administração da empresa. Ou seja todo chefe, gerente ou diretor, desempenham atividades ligadas a estes elementos.

Não devemos confundir **Funções Administrativas** com **Direção da empresa**.

TGA – Teoria Clássica da administração

Funções Universais da Administração:

- ▶ **Planejamento** – avaliação do futuro e provisionamento em função dele. Unidade, continuidade e flexibilidade são os aspectos de um bom plano de ação.
- ▶ **Organização** – Proporciona todas as coisas úteis ao funcionamento da empresa e pode ser dividida em Material e Social.
- ▶ **Comando** – Leva a organização a funcionar. Seu objetivo é alcançar o máximo retorno de todos os empregados no interesse dos aspectos globais.

TGA – Teoria Clássica da administração

- ▶ **Coordenação** – Harmoniza todas as atividades do negócio, facilitando seu trabalho e sucesso. Sincroniza todas as ações em suas proporções certas e adapta os meios aos fins.
- ▶ **Controle** – Consiste na verificação para certificar se todas as coisas ocorrem em conformidade com o plano adotado, as instruções e os princípios estabelecidos. O objetivo é localizar as fraquezas e erros no sentido de retificá-los e prevenir a recorrência.

TGA – Teoria Clássica da administração

Para Fayol existe uma proporcionalidade da função administrativa, ou seja, ela não é exclusividade da alta direção, mas é distribuída proporcionalmente entre todos os níveis hierárquicos.

Administração \neq Organização

Administração tem um conceito mais amplo que abrange aspectos como previsão , comando e controle, que a Organização por si só não envolveria.

TGA – Teoria Clássica da administração

Para Fayol então a palavra organização pode ter dois significados:

- ▶ Organização como uma unidade ou entidade social, na qual as pessoas se integram entre si para atingir objetivos comuns.

Formal – Organização oficial

Informal – Relações impostas pela organização formal para o desempenho dos cargos.

- ▶ Organização como função administrativa e parte do processo.

TGA – Teoria Clássica da administração

Como toda ciência deve ser baseada em leis ou princípios, Fayol tentou definir o que ele chamou de “Princípios gerais” da administração.

- ▶ Divisão do trabalho
- ▶ Autoridade e responsabilidade
- ▶ Disciplina
- ▶ Unidade de comando
- ▶ Unidade de direção
- ▶ Subordinação dos interesses individuais aos Globais
- ▶ Remuneração pessoal

TGA – Teoria Clássica da administração

Princípios universais de Fayol (cont.)

- ▶ Centralização
- ▶ Cadeia Escalar
- ▶ Ordem
- ▶ Eqüidade
- ▶ Estabilidade e duração do pessoal
- ▶ Iniciativa
- ▶ Espírito de equipe

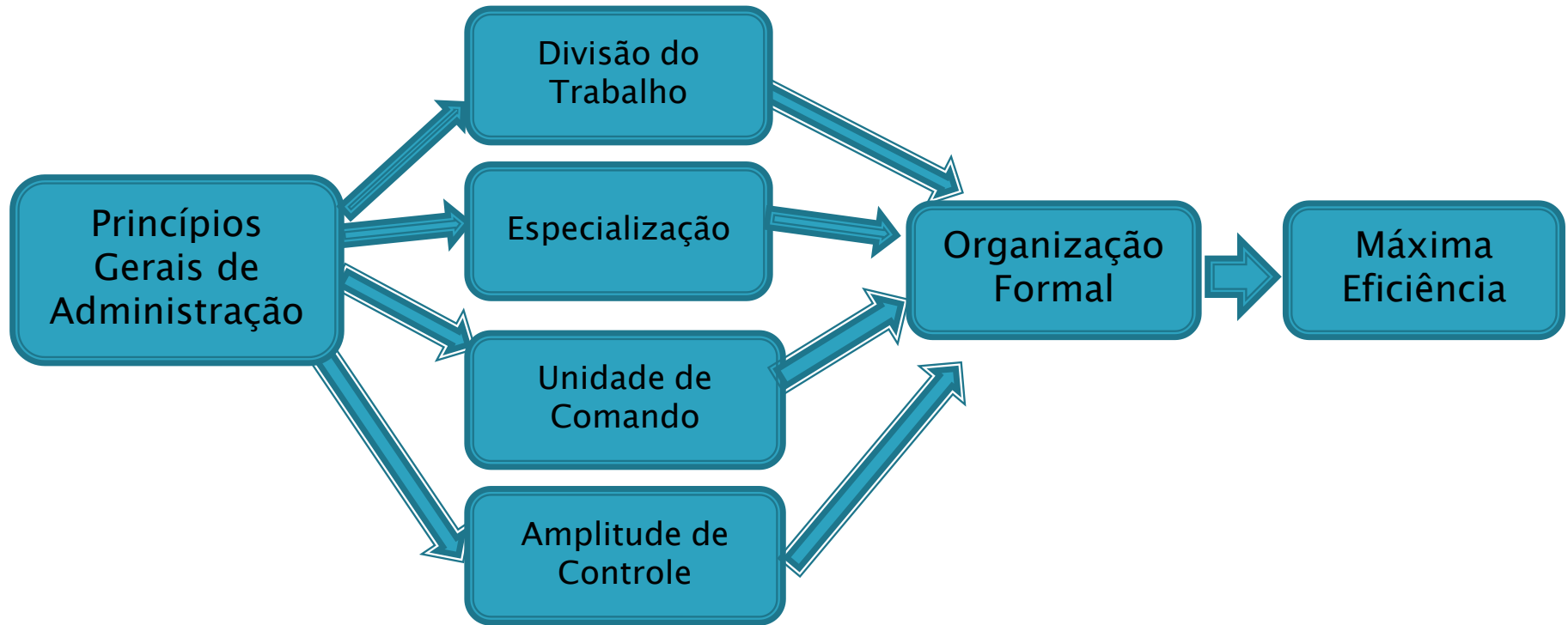
TGA – Teoria Clássica da administração

Todos os autores da teoria Clássica descrevem a organização apenas em termos lógicos, formais, rígidos e abstratos. Apesar de considerar o seu conteúdo psicológico e social , nenhum deles deu a sua devida importância.

O racionalismo da Teoria Clássica visa a eficiência do ponto de vista técnico e econômico, ou seja , a organização é um meio de atingir a eficiência máxima sob o aspecto técnico e econômico.

Por este fato alguns autores chamam a Teoria Clássica de Teoria das máquinas

TGA – Teoria Clássica da Administração



Teoria Clássica: Abordagem prescritiva e normativa

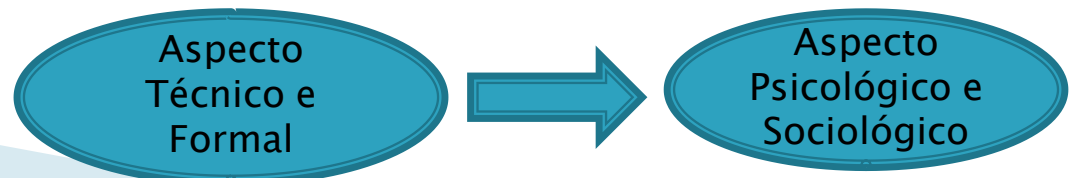
TGA – Abordagem Humanística da Administração

A teoria Administrativa sofre uma verdadeira revolução conceitual com a Abordagem Humanística.

Transferência da ênfase das *Tarefas* e da *Estrutura Organizacional* para ênfase nas **pessoas** que trabalham ou participam das organizações.

A partir desta abordagem a preocupação com a máquina, a organização formal cedem prioridade para o homem e seu grupo social

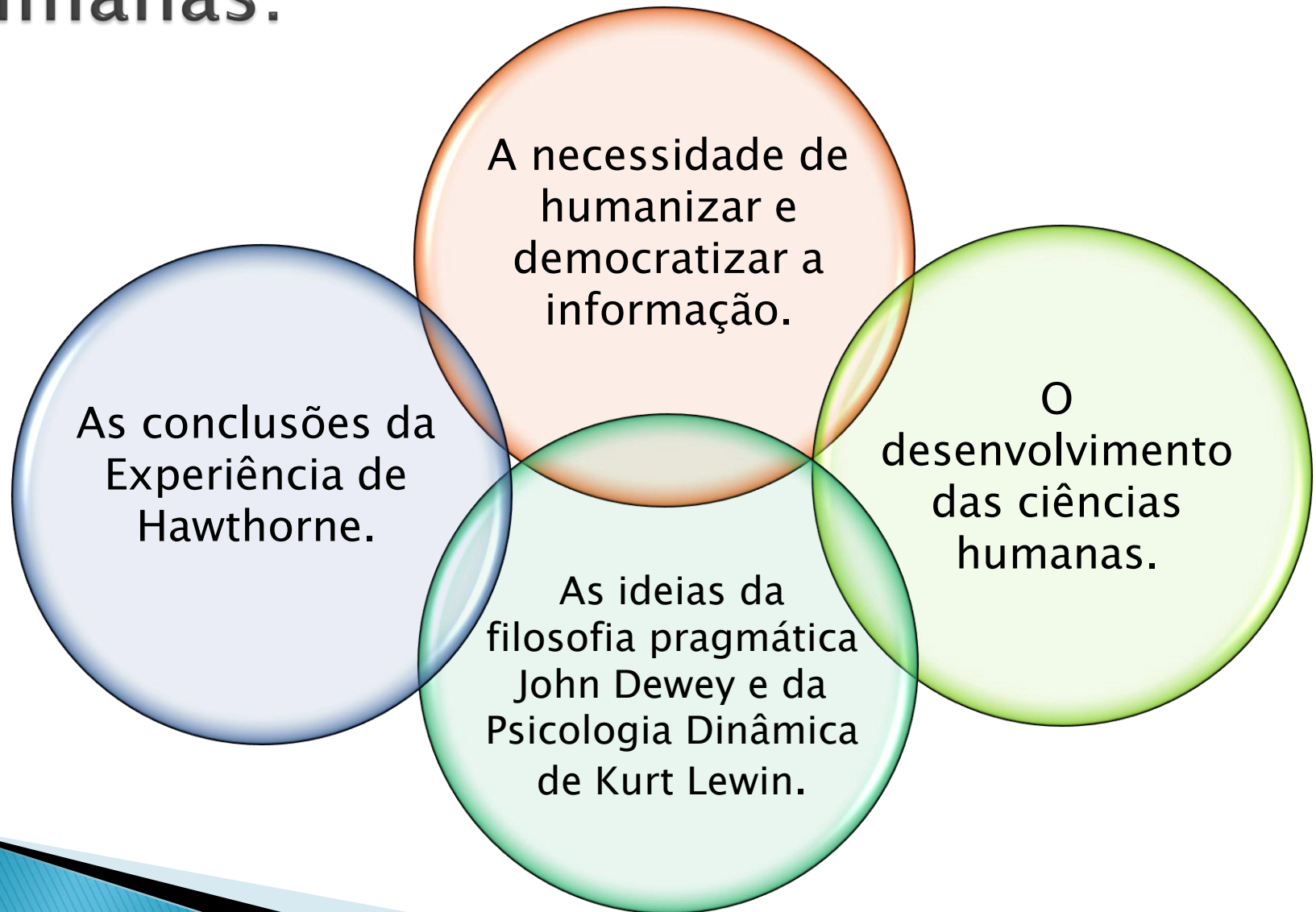
- ▶ Idéias de Filosofia – John Dewey
- ▶ Experiência de Hawthorne



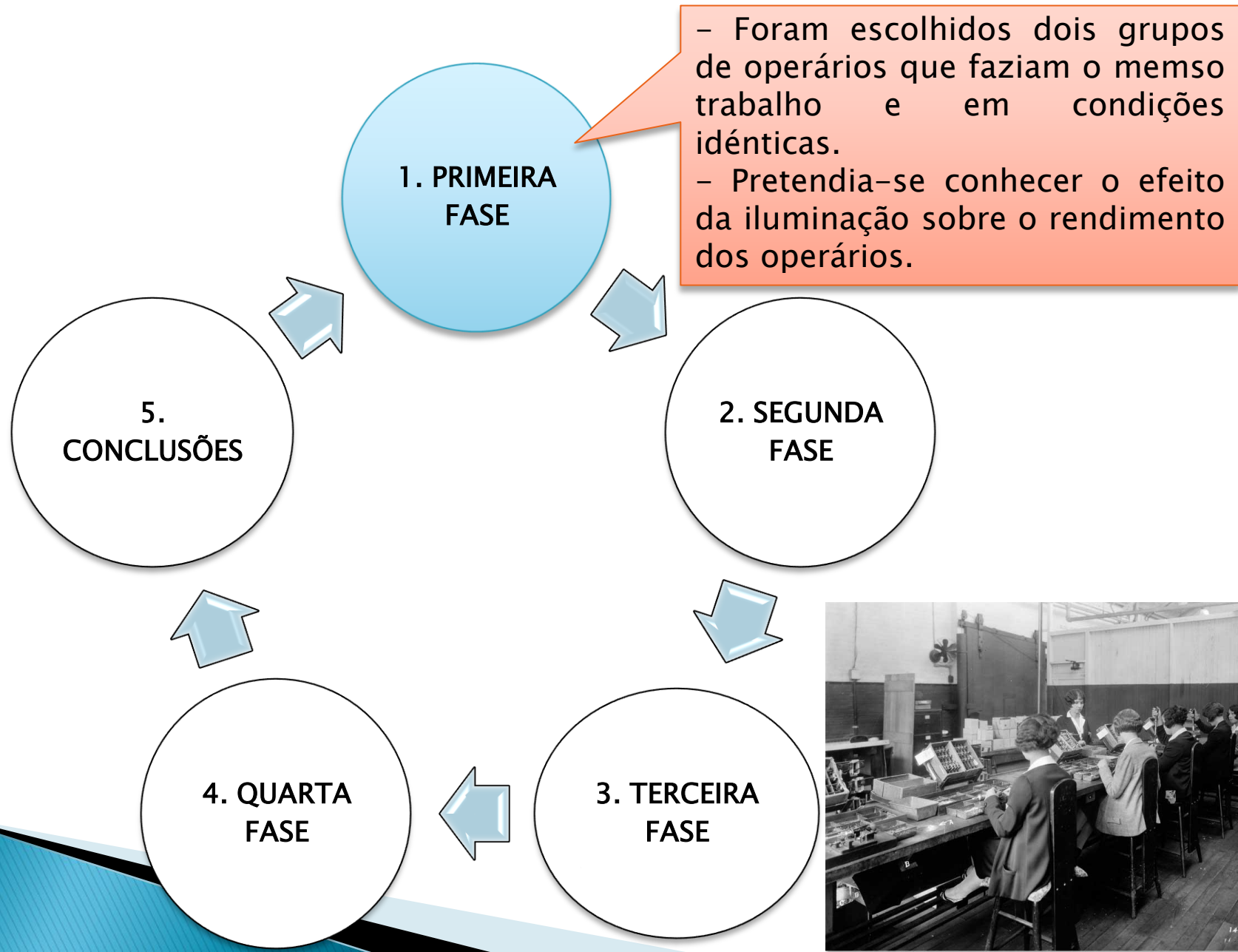
TGA – Abordagem Humanística da Administração

- ▶ Identificar os origens e o contexto no qual surgiu a Teoria das Relações Humanas.
- ▶ Mostrar a experiência de Hawthorne e suas conclusões.
- ▶ Experiência na fábrica da Western Electric Company

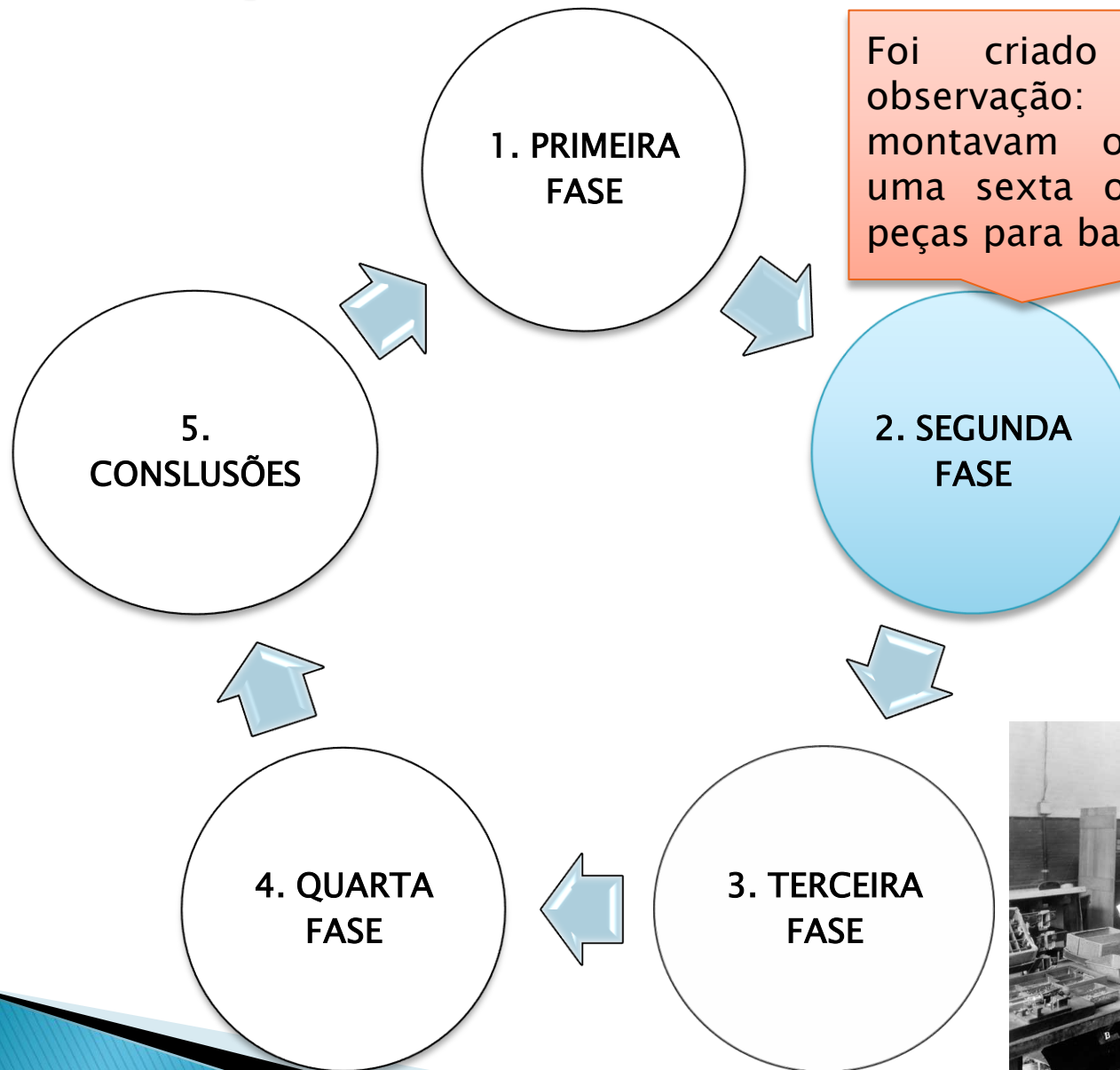
As origens da teoria das relações humanas:



A experiência de Hawthorne



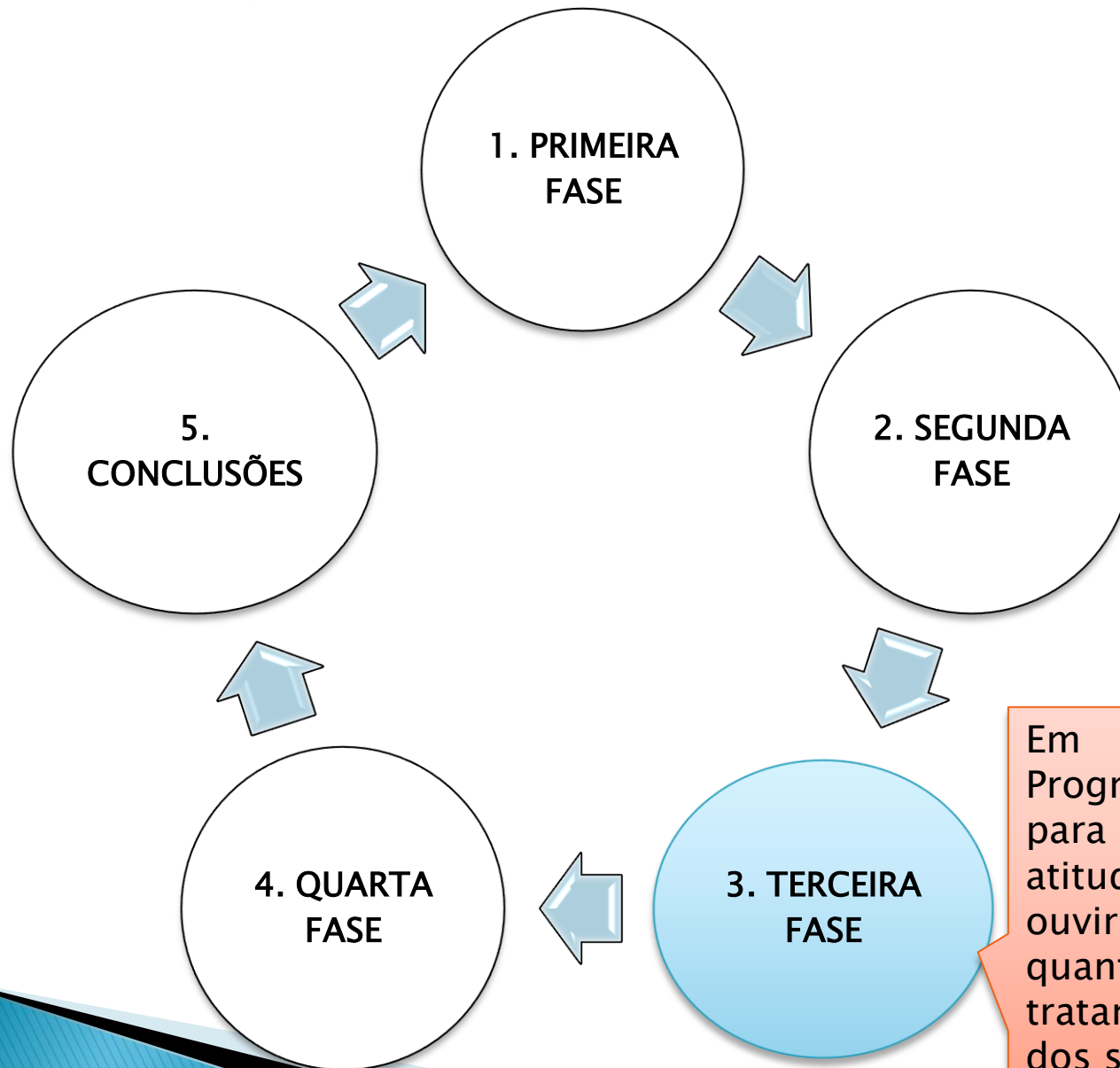
A experiência de Hawthorne



Foi criado um grupo de observação: cinco moças montavam os relés, enquanto uma sexta operária fornecia as peças para bastecer o trabalho...

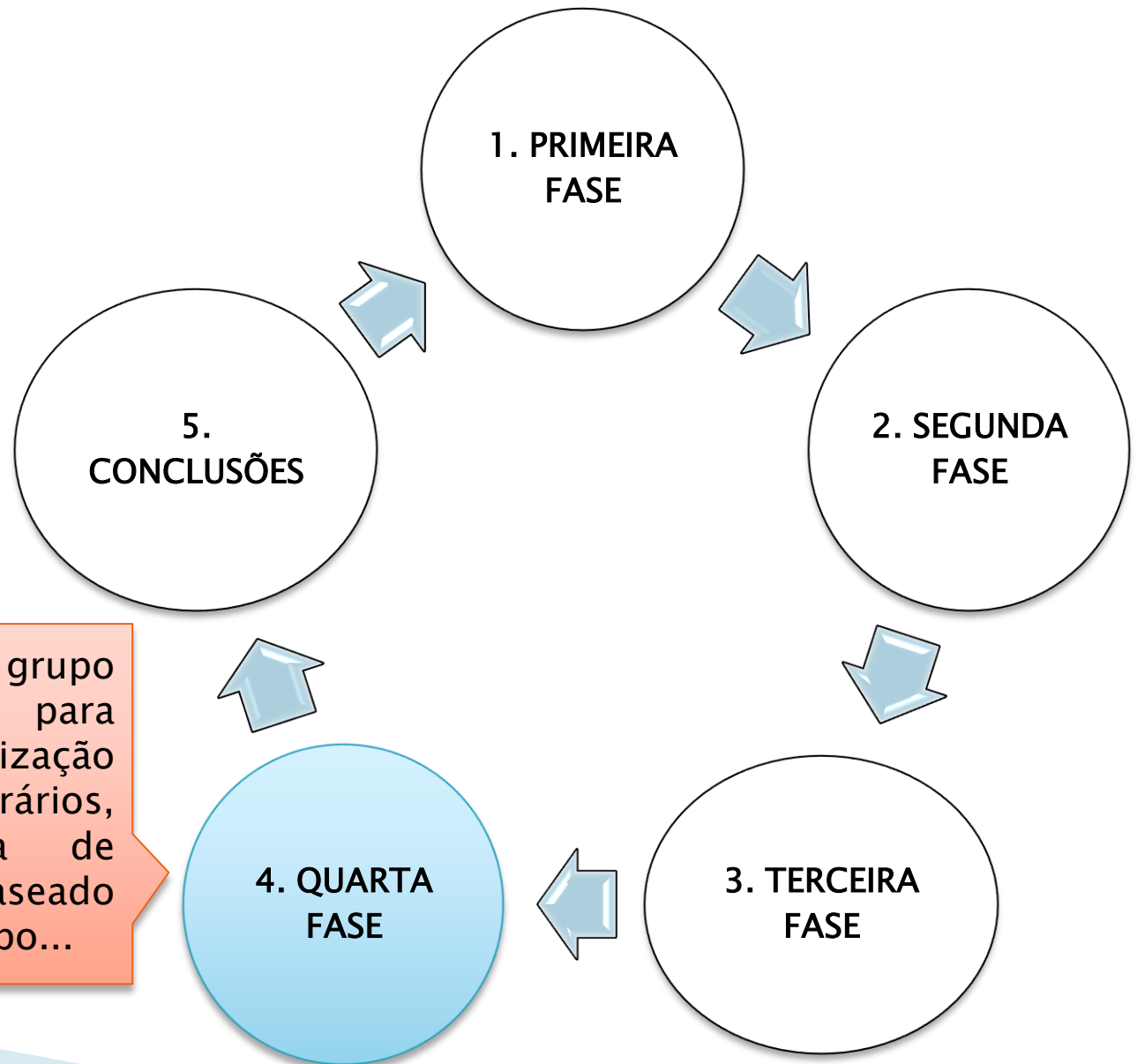


A experiência de Hawthorne



Em 1928, iniciou-se o Programa de Entrevistas, para conhecer suas atitudes e sentimentos, ouvir suas opiniões quanto ao trabalho e tratamento que recebiam dos supervisores.

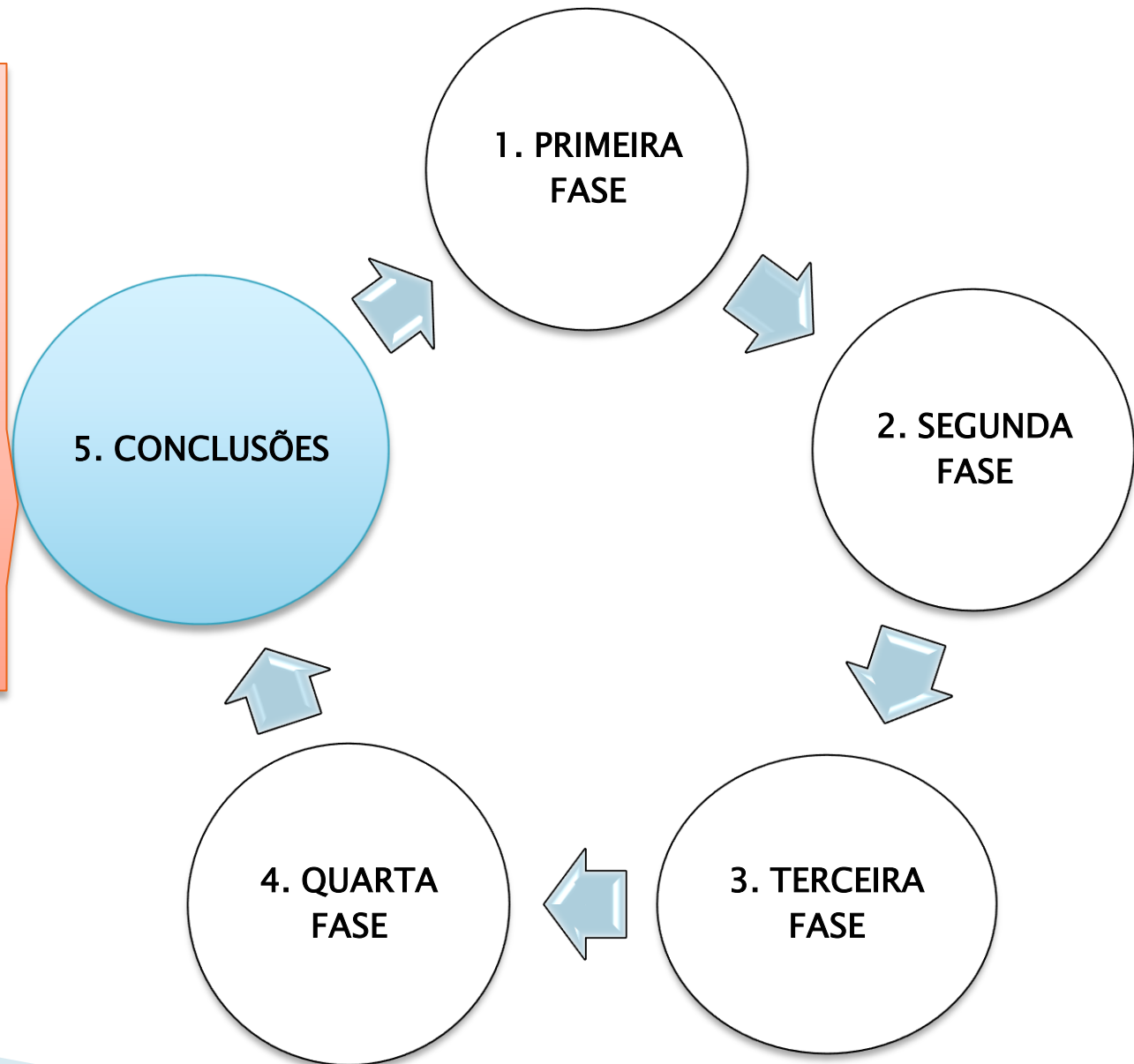
A experiência de Hawthorne



Foi escolhido um grupo experimental para analisar a organização informal dos operários, onde o sistema de pagamento era baseado na produção do grupo...


A experiencia de Hawthorne


- O nível de produção é resultante da integração social.
- Comportamento social dos empregados.
- Recompensas e sanções sociais.
- Relações humanas.
- Importância do conteúdo do cargo.
- Ênfase nos aspectos emocionais.




A CIVILIZAÇÃO INDUSTRIALIZADA E O HOMEM

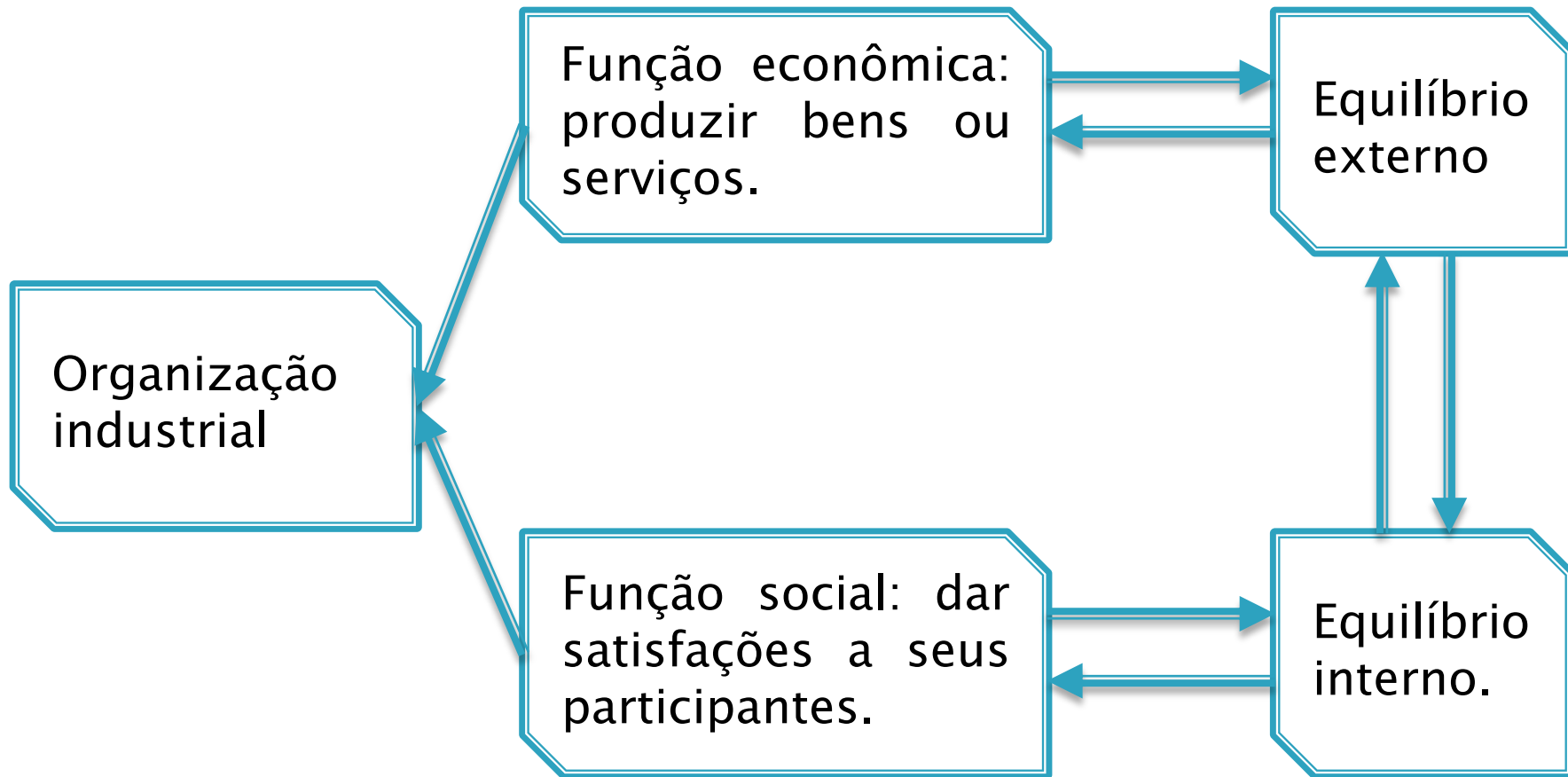
► *Mayo* defende os seguintes pontos de vista:

- 
- O trabalho é uma atividade tipicamente grupal.
 - O operário não reage como indivíduo isolado, mas como membro de um grupo social.

- 
- A tarefa básica de administração é formar uma elite capaz de compreender e de comunicar.
 - Passamos de uma sociedade estável para uma adaptável.

- 
- O ser humano é motivado pela necessidade de “estar junto”.
 - A civilização industrializada traz como consequência a desintegração dos grupos.

FUNÇÕES BÁSICAS DA ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL



TGA – Abordagem Humanística da Administração

Conclusões da experiência de Hawthorne

- ▶ Nível de produção é resultante da integração social
É a capacidade social do trabalhador que estabelece o seu nível de competência e eficiência. Quanto mais integrado socialmente no grupo de trabalho, tanto maior é sua disposição de produzir.
- ▶ Comportamento Social dos empregados
A experiência permitiu verificar que o homem se apóia totalmente no grupo. Em geral os trabalhadores agem e reagem como membros de grupos, e não como indivíduos isolados.

TGA – Abordagem Humanística da Administração

Conclusões da experiência de Hawthorne

- ▶ As recompensas e sanções sociais

Os operários que produziam muito acima ou abaixo das normas determinadas perdem o respeito e afeição dos colegas.

- ▶ Grupos Informais

A empresa passou a ser visualizada como uma organização social composta de diversos Grupos Sociais Informais.

- ▶ Relações Humanas

Cada indivíduo é uma personalidade altamente influenciada e influenciadora no comportamento e atitudes daqueles que mantém contato.

TGA – Abordagem Humanística da Administração

Conclusões da experiência de Hawthorne

- ▶ A importância e o conteúdo do cargo

Verificou-se que o conteúdo e a natureza do trabalho tem enorme influência sobre a moral do trabalhador. Trabalhos simples e repetitivos tendem a se tornar monótonos e maçantes afetando negativamente as atitudes e logo reduzindo a eficiência.

- ▶ Ênfase nos aspectos emocionais

Os elementos emocionais, não planejados e mesmo irracionais do comportamento humano passam a merecer um aspecto especial na administração e nas relações humanas.

TGA – Abordagem Humanística da Administração

A empresa torna-se um Sistema Social. Produz bens ou serviços e distribui satisfação entre os seus participantes.

A **colaboração** humana é determinada antes pela organização informal do que pela formal. Para a maioria dos operários os estímulos psicológicos e sociais são mais importantes que as condições de ordem material ou econômica.

Dentro desta abordagem um quadro maior se depara aos olhos dos pesquisadores: A Civilização Industrializada Torna-se indispensável conciliar e harmonizar as duas funções básicas da Organização industrial: Função econômica e Função Social.

TGA – Abordagem Humanística da Administração

Liderança.

Com a Teoria das Relações Humanas, passou-se a constatar a enorme influência da *Liderança* informal sobre o comportamento das pessoas.

T.Clássica – ênfase na autoridade *formal*.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos.

TGA – Abordagem Humanística da Administração

“Liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida através do processo da comunicação humana para a consecução de um ou diversos objetivos específicos.”

Influência interpessoal é uma força psicológica, uma transação interpessoal na qual uma pessoa age de modo a modificar ou induzir o comportamento de outra de algum modo intencional. Geralmente a influência envolve conceitos como *poder* e *autoridade*.

TGA – Abordagem Humanística da Administração

Teorias sobre liderança.

- ▶ Teorias de traços de personalidade
- ▶ Teorias sobre estilos de liderança
- ▶ Teorias situacionais da liderança

As teorias de traços de personalidade são as primeiras a respeito de liderança e afirmam que um Traço é uma característica, qualidade distintiva da personalidade. O líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem dos demais

TGA – Teoria das Relações Humanas

Estilo
Autocrático

Líder



```
graph TD; L1([Líder]) --> S1([Subordinados]);
```

Subordinados

Ênfase no líder

Estilo
Democrático

Líder



```
graph TD; L2([Líder]) --> S2([Subordinados]);
```

Subordinados

Ênfase no líder e
nos subordinados

Estilo Liberal

Líder



```
graph TD; L3([Líder]) --> S3([Subordinados]);
```

Subordinados

Ênfase nos Subordinados

TGA – Teoria das Relações Humanas

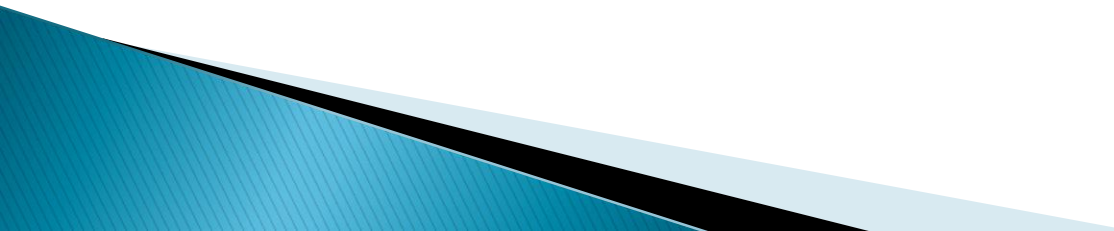
Teoria das Relações Humanas – Liderança		
Autocrática	Democrática	Liberal
Apenas o líder fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder
O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem a liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem
“O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro. As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. O é objetivo e se limita aos fatos em suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado

TGA – Teoria das Relações Humanas

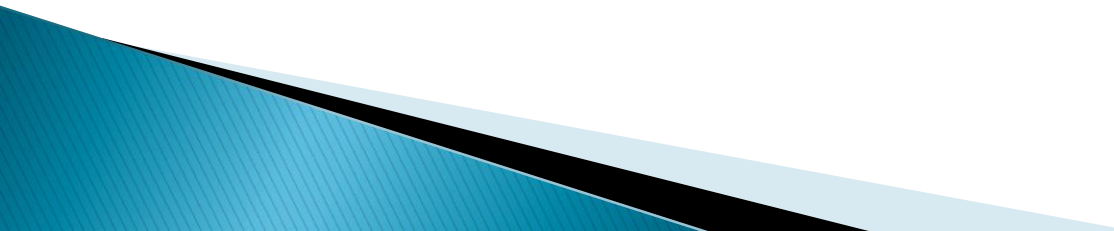
Na prática os líderes utilizam os três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. O líder , tanto manda cumprir, como consulta seus subordinados antes de tomar uma decisão.

A questão principal é saber quando aplicar qual processo, com quem e dentro de que circunstâncias e atividades.

TGA – Teoria Neoclássica

- ▶ A Teoria Neoclássica nada mais é do que um retorno as origens da **Teoria Clássica** com a devida atualização;
 - ▶ Surgiu a partir de **1954**, e tem entre os seus representantes **Peter Drucker**, considerado o pai da Administração por Objetivos;
 - ▶ Também é conhecida como **Escola Operacional** ou do **Processo Administrativo**.
- 

TGA – Teoria Neoclássica

- ▶ É uma **reação** a Teoria das Relações Humanas;
 - ▶ **Reafirma** relativamente a Teoria Clássica;
 - ▶ Configuração mais ampla e flexível.
 - ▶ Embora se baseie na Teoria Clássica, a Teoria Neoclássica sofre **influência de outras teorias administrativas**, a fim de gerar um figurino eclético necessário a formação do administrador.
- 

TGA – Teoria Neoclássica

Ênfase nos objetivos e nos resultados

- ▶ Em todas as organizações existem objetivos;
- ▶ São os objetivos que justificam a sua existência;
- ▶ Ênfase colocada nos objetivos organizacionais;
- ▶ Surge um dos principais produtos da Teoria Neoclássica: a **Administração por objetivos**.

TGA – Teoria Neoclássica

Cada empresa deve ser considerada sob o ponto de vista de eficácia e de eficiência.

- ▶ Eficácia é uma medida do alcance de resultados. A eficácia de uma empresa refere-se à sua capacidade de satisfazer uma necessidade da sociedade , ou do mercado por meio de seus produtos ou serviços.
- ▶ Eficiência é uma medida da utilização dos recursos nesse processo. É uma relação entre custo e benefícios, ou seja, uma relação entre os recursos aplicados e o produto final obtido.

Eficiência	Eficácia
Ênfase nos meios	Ênfase nos resultados
Resolver problemas	Atingir resultados/ Otimizar o uso de recursos
Jogar futebol com arte	Ganhar a partida

TGA – Teoria Neoclássica

Princípios básicos da Organização:

Os autores neoclássicos fundamentalizam os princípios da organização formal em quatro pontos.

- ▶ Divisão do trabalho
- ▶ Especialização
- ▶ Hierarquia
- ▶ Distribuição de autoridade e responsabilidade

TGA - Teoria Burocrática

Ênfase	Estrutura Organizacional
Abordagem da Organização	Organização Formal
Conceito de Organização	Sistema Social como conjunto de funções oficializadas
Principais Representantes	Weber, Merton, Selznick, Gouldner, Michels.
Características básicas da Gestão	Sociologia da Burocracia
Concepção do Homem	Homem Organizacional

TGA – Principais Teorias e seus Enfoques

Ênfase	Teorias Administrativas	Principais Enfoques
Tarefas	Administração Científica	Racionalização do Trabalho no Nível Operacional
Estrutura	Clássica	Organização formal Princípios Gerais da Administração
	Neoclássica	Funções do Administrador
	Burocracia	Organização formal burocrática Racionalidade organizacional
	Estruturalista	Múltipla abordagem: Organização Formal e Informal Análise intraorganizacional e análise interorganizacional
Pessoas	Relações Humanas	Organização Informal Motivação, Liderança, comunicação e dinâmica de grupo
	Comportamento Organizacional	Estilos de Administração Teoria das Decisões Integração dos objetivos organizacionais e individuais
	Desenvolvimento Organizacional	Mudança Organizacional Planejada Abordagem de Sistema Aberto
Ambiente	Estruturalista	Análise interorganizacional e análise ambiental Abordagem de Sistema Aberto
	Contingência	Análise Ambiental (imperativo Ambiental) Abordagem de Sistema Aberto
Tecnologia	Contingência	Administração da Tecnologia (imperativo tecnológico)
Competitividades	Novas Abordagens	Caos e complexidade Aprendizagem organizacional Capital Intelectual Sustentabilidade

Bibliografia

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. Vol 1. 7a. Edição, 2014

WOOD JR., Thomaz. Fordismo, Toyotismo e Volvismo: Os Caminhos da Indústria em Busca do Tempo Perdido. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 32, n. 4. São Paulo, SP, Brasil: Set-Out 1992, pp. 6-18.