

Administração e organização

Administração

Profa. Vanessa Cintra Alves Barbosa
1º semestre – Sistemas de Informação
Disciplina: Introdução à administração

Objetivo da aula

- Nesta aula veremos....
- A escola clássica
- O enfoque comportamental
- O enfoque sistêmico
- O enfoque da qualidade
- O modelo japonês de administração



Frederick Taylor – Administração científica

- Métodos de pesquisa para identificar a melhor forma de trabalhar
- Seleção e treinamento científico de trabalhadores



Henry Ford – Linha de montagem

- Especialização do trabalhador
- Fixação do trabalhador no posto de trabalho
- Trabalho (produto em processo de montagem) passa pelo trabalhador



Henri Fayol – Processo de Administração

- Administração da empresa é distinta das operações de produção
- Administração é processo de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar



Max Weber

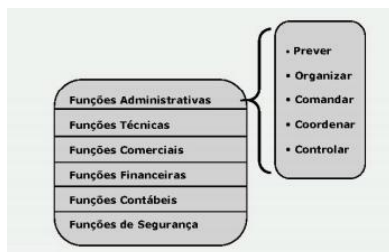
- Autoridade tem a contrapartida da obediência
- Autoridade se baseia nas tradições, no carisma e em normas racionais e interpersonais
- Autoridade burocrática é base da organização moderna

Fayol e o processo administrativo

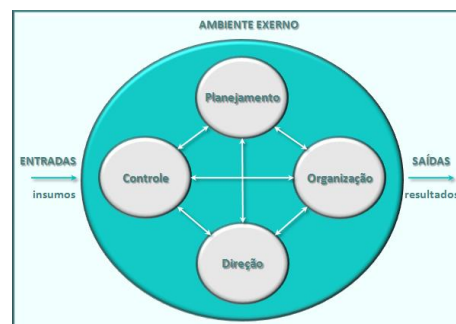
- Sistema de administração:
 - Administração é uma função distinta das demais funções, como finanças, produção e distribuição
 - A administração é um processo de planejamento, organização, comando, coordenação e controle
 - O sistema de administração pode ser ensinado e aprendido

Fayol e o processo administrativo

- As funções básicas da empresa



Fayol e o processo administrativo



Fayol e o processo administrativo

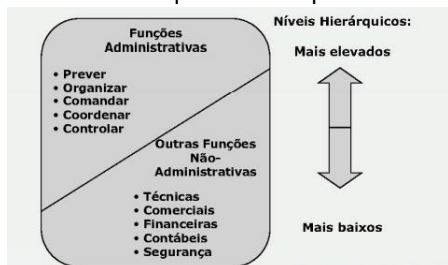
- Administração – atividade comum a todos os empreendimentos humanos
- Trabalho dos gerentes como distinto das operações técnicas da empresa
- Papel dos executivos
 - Empresa – sistema racional de regras e de autoridade
 - Objetivo: fornecer valor aos consumidores

Fayol e o processo administrativo

- Papel do dirigente
 - Tomar decisões
 - Estabelecer metas
 - Definir diretrizes
 - Atribuir responsabilidades
 - Combater o excesso de regulamentos, burocracia e papelada

Fayol e o processo administrativo

- Proporcionalidade de função administrativa nos níveis hierárquicos da empresa



Princípios de administração

- Fayol desenvolveu 14 princípios que devem ser seguidos para que a administração seja eficaz:
- I - **divisão do trabalho**, a designação de tarefas específicas para cada indivíduo, ressaltando na especialização das funções e separação dos poderes.
 - II - **autoridade e responsabilidade**, sendo a primeira o direito de mandar e o poder de se fazer obedecer, e a segunda, a sanção - recompensa ou penalidade - que acompanha o exercício do poder
 - III - **disciplina**, o respeito aos acordos estabelecidos entre a empresa e seus agentes.
 - IV - **unidade de comando**, de forma que cada indivíduo tenha apenas um superior.

Princípios da administração

- V - **unidade de direção**, um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que visam ao mesmo objetivo.
- VI - **subordinação do interesse individual ao interesse geral**.
- VII - **remuneração do pessoal**, de forma equitativa e com base tanto em fatores externos quanto internos.
- VIII - **centralização**, o equilíbrio entre a concentração de poderes de decisão no chefe, sua capacidade de enfrentar suas responsabilidades e a iniciativa dos subordinados.

Princípios da administração

- IX - cadeia de comando (linha de autoridade), ou **hierarquia**, a série dos chefes desde o primeiro ao último escalão, dando-se aos subordinados de chefes diferentes a autonomia para estabelecer diretas (a ponde de Fayol)
- X - **ordem**, um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar.
- XI - **equidade**, o tratamento das pessoas com benevolência e justiça, não excluindo a energia e o rigor quando necessários.
- XII - **estabilidade do pessoal**, a manutenção das equipes como forma de promover seu desenvolvimento.
- XIII - **iniciativa**, que faz aumentar o zelo e a atividade dos agentes.
- XIV - **espírito de equipe**.

Filme

- 14 princípios da Administração Geral – Henri Fayol

Bases da administração moderna



Max Weber e a burocracia

- Esquema que procura sintetizar os pontos comuns à maioria das organizações formais modernas
- Organizações burocráticas: máquinas impessoais que funcionam de acordo com regras racionais
- Processo de autoridade-obediência

Max Weber e a burocracia

- Três tipos de autoridade

Autoridade tradicional	Autoridade carismática	Autoridade legal-racional
<ul style="list-style-type: none"> • baseia-se nos usos e costumes • passa de geração a geração • depende da crença na "santidade dos hábitos" 	<ul style="list-style-type: none"> • baseia-se nas qualidades pessoais de um líder • depende de os seguidores admirarem as qualidades do líder 	<ul style="list-style-type: none"> • baseia-se em normas impessoais e racionais • cria "figuras de autoridade" • cria direitos e obrigações



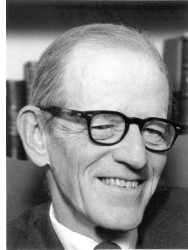
Perspectiva humanística

- Início final da segunda década do Século XX
- Período marcado por recessão econômica, inflação, elevado desemprego, forte atuação dos sindicatos



Perspectiva humanística

- Importância da compreensão dos comportamentos, necessidades e atitudes humanas no local de trabalho
- Necessidade de corrigir a tendência à desumanização do trabalho com a aplicação de métodos científicos e precisos
- Experiência de Hawthorne – Elton Mayo



Teoria das Relações Humanas

- Origens:
- Necessidade de humanizar e democratizar a administração (conceitos rígidos e mecanicistas)
- Desenvolvimento das ciências humanas (psicologia)
- Ideias da filosofia de Dewey e Lewin que contribuíram com Mayo para a concepção da teoria
- Conclusões da experiência de Hawthorne – realizada entre 1927 e 1932

Teoria das Relações Humanas

- Video: A experiência de Hawthorne

Experiência de Hawthorne

- Experiência aconteceu na fábrica de Hawthorne da Western Electric Company, situada em Chicago
 - Fase 1 - Avaliar a correlação entre iluminação e eficiência dos operários, medida por meio da produção
 - Fase 2 – Avaliar o efeito de algumas condições de trabalho como: supervisão, períodos de descanso, lanches, redução no horário de trabalho
 - Fase 3 – Avaliar o efeito das relações humanas no trabalho
 - Fase 4 – Analisar a **organização informal** dos operários
- Resultados da experiência eram prejudicados por variáveis de natureza psicológica

Organização informal

- A organização informal dos operários tem o objetivo de protegê-los contra o que percebiam como ameaças à administração
 - Padrões de produção – produção normal
 - Práticas não formalizadas de punição social
 - Insatisfação quanto aos resultados do sistema de pagamentos de incentivos por produção
 - Liderança informal
 - Contentamento e descontentamento em relação às atitudes dos superiores

Experiência de Hawthorne: conclusões

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

Comparação entre Teoria clássica e a Teoria das Relações Humanas

Teoria clássica	Teoria das Relações Humanas
Trata a organização como máquina	Trata a organização como grupos de pessoas
Enfatiza as tarefas ou a tecnologia	Enfatiza as pessoas
Inspirada em sistemas de engenharia	Inspirada em sistemas de psicologia
Autoridade centralizada	Delegação de autoridade
Linhas claras de autoridade	Autonomia do empregado
Especialização e competência técnica	Confiança e abertura
Acentuada divisão do trabalho	Ênfase nas relações entre as pessoas
Confiança nas regras e nos regulamentos	Confiança nas pessoas
Clara separação entre linha (gerentes) e staff (especialistas)	Dinâmica grupal e interpessoal

Fonte: Chiavenato, 2003

Exercício: O ambiente interno da Lucen Lac

- Como empresária, Celeste Aguiar Luz considera-se uma mulher bem-sucedida. Sua empresa, a Lucen Lac, alcança excelentes resultados financeiros e elevada lucratividade. Contudo, Celeste nota que o ambiente interno de sua empresa é frio, inamistoso e negativo. O clima é pesado e agressivo. Quando passa por entre os funcionários, Celeste percebe que não é bem recebida. Afinal, qual é o problema?

Enfoque sistêmico



Enfoque sistêmico

- Elementos que interagem e influenciam-se para realizar objetivos.
- Formou-se com base em três linhas de pensamento independentes:
 - Teoria da forma
 - Cibernética
 - Teoria dos sistemas

Enfoque sistêmico

- Gestalt:
 - Realidade feita de **conjunto de partes inseparáveis**
 - A natureza de cada parte é definida **pela finalidade do conjunto (cadeira, aprendizado)**
- Teoria dos sistemas
 - Realidade é feita de **sistemas**
 - Para entender a **realidade** é preciso analisar **relações** entre as partes dos sistemas
- Cibernética
 - Autocontrole para o alcance do objetivo
 - Sistemas podem controlar seu próprio **desempenho**
 - A ferramenta para o autocontrole é a **informação (mísseis)**

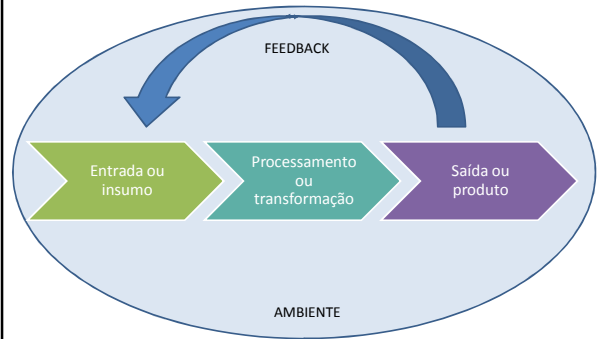
Enfoque sistêmico

- Organização é sistema feito de um **sistema técnico** e um **sistema social**
- Sistemas **influenciam-se mutuamente**
- Organização é sistema cercado por **ambiente**
- Papel da **administração** é **cuidar do desempenho** global do sistema

Tipos de sistemas

- Quanto à sua constituição, os sistemas podem ser:
 - Sistemas físicos ou concretos
 - Sistemas abstratos ou conceituais
- Quanto à sua natureza, os sistemas podem ser:
 - Sistemas fechados
 - Sistemas abertos

Parâmetros do sistema



Empresas como sistemas abertos

- **Intercâmbio de informações** com o ambiente
- O sistema aberto é influenciado pelo **meio ambiente** e influi sobre ele alcançando um estado de **equilíbrio dinâmico**
- O sistema aberto está em **constante interação** com o ambiente
- A organização é um sistema integrado por diversas partes ou **unidades relacionadas entre si**, que trabalham em harmonia para alcançar objetivos
- Tem **capacidade de crescimento, mudança**, adaptação ao ambiente e até auto-reprodução sob certas condições ambientais.

Sumário das diferenças entre sistemas vivos e organizados

Sistemas vivos (organismos)	Sistemas organizados (organizações)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nascem, herdam seus traços estruturais ✓ Morrem, seu tempo de vida é limitado ✓ Têm um ciclo de vida predeterminado ✓ São concretos – o sistema é descrito em termos físicos e químicos ✓ São completos. O parasitismo e a simbiose são excepcionais ✓ A doença é definida como um distúrbio do processo vital 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ São organizados, adquirem sua estrutura em estágios ✓ Podem ser reorganizados, têm uma vida ilimitada e podem ser reconstruídos ✓ Não têm ciclo de vida definido ✓ São abstratos – o sistema é descrito em termos psicológicos e sociológicos ✓ São incompletos: dependem de cooperação com outras organizações. Suas partes são intercambiáveis ✓ O problema é definido como um desvio das normas sociais