

# Gestão Administrativa

Cursos Administrativos

1  
aula

## Aula 1 - Administração

### 1. O que é Administração?

Administração é uma ciência social, que estuda técnicas de organização, análise, liderança e controle de uma determinada organização. Não necessariamente, devemos relacionar Administração com Empresas. A Administração é uma ciência que estuda as técnicas administrativas, para que elas sejam empregadas em qualquer organização constituídas por pessoas e recursos, que se relacionem em um determinado ambiente.

Além de Teorias Administrativas, a Administração utiliza métodos e conhecimentos de diversas outras áreas de atuação, podendo assim dizer que a Administração mescla Contabilidade, Direito, Economia, Filosofia, Psicologia, Sociologia, entre outras áreas de Ciência Social.

Essa mescla de diretrizes, conceitos e técnicas formam a Administração, que usufrui de toda essa ampla área de conhecimento para melhor se difundir na organização de instituições, visando lucro com consciência social.



### 2. Teorias Administrativas

Dentro das teorias da Administração, podem-se destacar algumas teorias que revolucionaram o mundo Administrativo. Digamos que a Administração começou a ter seu desenvolvimento pleno com a Revolução Industrial, quando o surgimento em massa de empresas, pressionaram seus gestores a encontrarem formas de administrar suas finanças, lucros e investimentos.

Deixou-se de existir uma grande quantidade de empresas de garagem, para o surgimento de empresas que produziam em massa.

Nessa época, alguns estudiosos, observando o que acontecia entre as indústrias com a Revolução Industrial, criaram teorias, que são estudadas até hoje.

Por que interessar-se tanto por teorias criadas há anos atrás?

Simplesmente, porque o modo como vimos a Administração nos dias de hoje, surgiram através das teorias criados naquela época, quando homens pararam para refletir a melhor forma de organizar, incentivar, liderar e prever os altos e baixos do mercado.

Vejamos as teorias:



## 2.1.

### ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

O pai da teoria da Administração Científica foi Frederick Taylor, e a teoria também ficou conhecida como Taylorismo.

Taylor desenvolveu uma análise do trabalho realizado por operários e um estudo dos tempos e movimentos (motion-time study), que condicionava o tempo gasto para a realização de cada tarefa, como um tempo padrão a ser utilizado. Em sua primeira obra publicada, Taylor estabeleceu que toda a produção pode, e deve, ser um processo padronizado. Estabeleceu ainda, que todo o processo deve ser planejado, afim de, evitar o desperdício de tempo e esforço humano na realização das atividades.

Segundo a teoria de Taylor, as atividades eram divididas por tarefas e ensinadas a um grupo de operários, surgindo então à ideia de “Treinamento”. Na divisão de tarefas, Taylor estabeleceu a divisão de responsabilidades: gerência ficava com o planejamento de atividades, a supervisão responsável por repassar o planejamento e controlar a execução das atividades, e o operário tinha como responsabilidade simples e direta a execução das tarefas.

Este método, usado anteriormente somente por militares, foi fundido com alguns princípios de eficácia, utilizados pela Engenharia. E assim, Taylor formulou a teoria que é a base funcional de qualquer empresa atual.

Você, estudante, se pensar sobre as diretrizes desenvolvidas por Taylor, relacionará com o funcionamento da maioria de lojas, empresas e escritórios da sua cidade.

## 2.2.

### TEORIA CLÁSSICA

Como a Teoria da Administração Científica, a Teoria Clássica também possui um pai, ou seja, uma figura que se tornou o elemento chave para esse movimento, e nesse caso a figura que fundamentou e paternizou a Teoria Clássica foi Henri Fayol.

Paralelamente com os estudos de Frederick Taylor, nos Estados Unidos, Henri Fayol defendia sua teoria e princípios semelhantes na Europa.

Os princípios idealizados por Fayol sofreram críticas quanto à manipulação dos operários através de incentivo material e salarial. A Teoria Clássica de Fayol caracteriza-se pela estrutura organizacional, por possuir uma visão de Homem Econômico, e por sempre buscar uma máxima eficiência.



Da obra que Fayol publicou, devem-se destacar os 14 Princípios Básicos que complementam a teoria Taylor tinha na Administração Científica.

- **Divisão de Trabalho:** especialização dos funcionários desde o topo da hierarquia até os operários da fábrica, assim, favorecendo a eficiência da produção aumentando a produtividade;
- **Autoridade e responsabilidade:** autoridade é o direito dos superiores darem ordens que teoricamente serão obedecidas. Responsabilidade é a contrapartida da autoridade;
- **Unidade de comando:** um funcionário deve receber ordens de apenas um chefe, evitando contras-ordens;
- **Unidade de direção:** o controle único é possibilitado com a aplicação de um plano para grupo de atividades com os mesmos objetivos;
- **Disciplina:** necessidade de estabelecer regras de conduta e de trabalho válidas pra todos os funcionários. A ausência de disciplina gera caos na organização;
- **Prevalência dos interesses gerais:** os interesses gerais da organização devem prevalecer sobre os interesses individuais;
- **Remuneração:** deve ser suficiente para garantir a satisfação dos funcionários e da própria organização;
- **Centralização:** as atividades vitais da organização e sua autoridade devem ser centralizadas;
- **Hierarquia:** defesa incondicional da estrutura hierárquica, respeitando à risca uma linha de autoridade fixa;
- **Ordem:** deve ser mantida em toda a organização, preservando um lugar pra cada coisa e cada coisa em seu lugar;
- **Equidade:** a justiça deve prevalecer em toda a organização, justificando a lealdade e a devoção de cada funcionário à empresa;
- **Estabilidade dos funcionários:** uma rotatividade alta tem consequências negativas sobre desempenho da empresa e o moral dos funcionários.
- **Iniciativa:** deve ser entendida como a capacidade de estabelecer um plano e cumprilo;
- **Espirito de Equipe:** o trabalho deve ser conjunto, facilitado pela comunicação dentro da equipe. Os integrantes de um mesmo grupo precisam ter consciência de classe, para que defendam seus propósitos.

Os princípios de Fayol, porém, eram considerados obsessivos por comando, por se basearem em estudos de autoridades e responsabilidades. Mas devemos enfatizar que Fayol definiu os elementos da Função Administrativa: **planejamento, organização, coordenação e controle.**

---

## 2.3.

### TEORIA NEOCLÁSSICA

A Teoria Neoclássica uma retomada das abordagens já vistas na Administração Científica de Taylor, e na Teoria Clássica de Fayol. A Teoria, que tem como referência Peter Drucker, entre outros autores, surgiu para condensar os conceitos já criados na Teoria Clássica, removendo distorções e exageros que teorias pioneiras oferecem. Assim, a Teoria Neoclássica adicionou aos conceitos mesclados de Taylor e Fayol, as mudanças que três décadas proporcionaram. Pois, esta é uma das virtudes da Administração, uma constante atualização de técnicas, teorias e métodos.

Dentre os principais conceitos formulados pela Teoria Neoclássica, destacam-se entre eles:

- Ênfase na prática da Administração;
- Reafirmação relativa das proposições clássicas; □ Ênfase nos princípios Gerais de Gestão; □ Ênfase nos objetos diretos.

A Teoria Neoclássica foi a primeira a difundir uma relação Interpessoal entre patrão e funcionário, levando o administrador a ter conhecimento de direção de pessoas dentro das organizações.

Além de acrescentar o relacionamento Intrapessoal, a Teoria Neoclássica diluiu os cinco elementos da Função Administrativa, criada por Fayol em sua Teoria Clássica, para quatro elementos: planejamento, organização, direção e controle.

## 2.4. TEORIA DA BUROCRACIA

Max Weber consagrou a Teoria da Burocracia com a publicação de sua obra *Economia e Sociedade*, onde Weber estabeleceu algumas definições para o termo burocracia.

Você sabe o que é burocracia?

Diferente do que muitos pensam, quando se fala em burocracia se pensa em uma instituição



governamental, com processos lentos e atendimentos demorados. Quando o termo

burocracia na verdade deveria se referir a uma instituição que incorporassem eficácia e eficiência em seus ideais.

Fatores que influenciaram no surgimento da Teoria da Burocracia:

- A fragilidade e parcialidade tanto da Teoria Clássica como da Teoria das Relações Humanas, que não possibilitam uma abordagem global, integrada e envolvente dos problemas organizacionais;
- A necessidade de um modelo de organização racional capaz de caracterizar todas as variáveis envolvidas, bem como, o comportamento dos membros dela participantes é aplicável não somente à fábrica, mas todas as formas de organização humana e principalmente às empresas;
- O crescente tamanho e complexidade das empresas passam a exigir modelos organizacionais bem mais definidos;
- O ressurgimento da Sociologia da Burocracia, a partir da descoberta dos trabalhos de Max Weber, o seu criador.

A Teoria da Burocracia possui um caráter legal das normas e regulamentos, ou seja, é uma organização ligada por normas e regulamentos escritos, que tendem a prever as necessidades de todas as empresas. É baseada em uma legislação própria.

Como vimos nas outras teorias, a Teoria da Burocracia, também é reconhecido por alguns elementos:

- A Lei representa o ponto de equilíbrio último, ao qual devem reportar as regras e regulamentos, constituindo aplicações concretas de normas gerais e abstratas;
- A burocracia, em qualquer organização, é estabelecida seguindo o princípio da hierarquia. As relações hierárquicas entre superiores e subordinados são preenchidas por cargos de direção e chefia e cargos subalternos claramente definidos, de forma que a supervisão, a ordem e a subordinação sejam plenamente assimiladas e realizadas;
- A avaliação e a seleção dos funcionários são feitas em função da competência técnica. Daí a exigência de exames, concursos e diplomas como instrumentos de base à admissão e promoção;
- As relações informais não têm razão de existir. O funcionário burocrático é uma peça de uma máquina, esperando-se dele um comportamento formal e estandardizado, de forma a cumprir com exatidão as tarefas e funções que lhes estão destinadas;



## 2.5.

- O funcionário recebe regularmente um salário, não determinado pelo trabalho realizado, mas segundo as funções que integram esse trabalho e o tempo de serviço;
- O funcionário burocrata não é proprietário do seu posto de trabalho, as funções que executa e o cargo que ocupa é totalmente independente e separado da posse privado dos meios de produção da organização onde trabalha;
- A profissão de funcionário de tipo burocrático supõe um emprego fixo e uma carreira regular;
- O desempenho de cada cargo por parte dos funcionários burocráticos pressupõe uma grande especialização na execução das suas tarefas e trabalho.

## TEORIA ESTRUTURALISTA

Surgiu por autores que tentaram conciliar as propostas que apareciam na Teoria Clássica e pela Teoria das Relações Humanas, que procuraram inter-relacionar as organizações com o ambiente externo. Essa teoria se caracteriza pela interdependência entre as organizações.

A Teoria Estruturalista se foca em estrutura e ambiente, essa teoria trouxe uma grande ruptura, em relação a teorias administrativas. Pois, esta teoria destaca a organização como um sistema aberto, que se relaciona com outras organizações, além de relacionar com o ambiente externo.

Além disto, a Teoria Estruturalista tem a visão de um Homem Organizacional, deixando de lado a visão de Homem Econômico, visto por uma Teoria Clássica ou um Homem Social. A Teoria Estruturalista acreditava que o homem precisava evoluir e se modernizar, e procurava por características distintas de personalidades. A teoria Estruturalista passa por quatro fases e reestruturação: **Estratégia, Ativação, Melhoria e Redefinição.**

## 2.6. TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

A Teoria das Relações Humanas é um conjunto de teorias, que atingiram o seu auge durante a “Grande Depressão”, que foi a quebra de bolsa de valores de Nova Iorque, em 1929. Esta Teoria traz uma nova perspectiva referente a empresas de acordo com as preocupações de seus dirigentes, além de tratar com mais complexidade os seres humanos.

Esta teoria se aprofundava no conhecimento das atividades e sentimentos dos trabalhadores, estudando a formação de grupos; deixando assim de tratar o trabalhador de uma forma mecânica, visto na Teoria Clássica.

A três principais características desse modelo são:

- O ser humano não pode ser reduzido a um ser cujo comportamento é simples e mecânico;
- O homem é, ao mesmo tempo, guiado pelo sistema social e pelas demandas de ordem biológica;
- Todos os homens possuem necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio, e auto realização.

A Teoria das Relações Humanas iniciou o movimento de participação de funcionários na tomada de decisões, abrindo o leque de informações que operários sabiam de sua própria empresa.

## 2.7. TEORIA DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Os teóricos Behavioristas trouxeram uma nova concepção e enfoque para as teorias administrativas, abordando a ciência do comportamento (*behavior sciences approach*), abandonando as posições normativas das teorias anteriores, adotando posições mais explicativas e descritivas.

A Teoria do Comportamento Organizacional é decorrência da Teoria das Relações Humanas, que ainda tem como conceito o Comportamento Humano, porém a teoria leva esse estudo num ponto mais organizacional. Observando como o comportamento influencia na organização como um todo. A Teoria Comportamental Organizacional, não deve ser confundida com a Psicologia, apesar de ter se desenvolvido após o surgimento da Psicologia Organizacional. O surgimento de ideias e conclusões, que trazem uma nova visão do homem, foi de extrema importância para a formação da Teoria Comportamental, o trabalhador começa a ser visto como um ser dotado de sistema psíquico.

As características dessa teoria são:

- Ênfase nas pessoas;
- Preocupação com o comportamento organizacional; □ Estudo de comportamento humano.

Porém, como toda teoria, a Teoria do Comportamento Organizacional possui seu ponto crítico, que é a relatividade. Todo o indivíduo possui as mesmas necessidades e estas são hierarquizadas.

---

## 2.7.

### 2.8. TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Essa teoria pode ser definida como um esforço ao longo prazo, apoiada por uma alta direção, com a intenção de melhorar os processos de resoluções de problemas. Renovando a visão organizacional de uma determinada organização, enfatizando equipes formais de trabalho, equipes temporárias e cultura intergrupal, com a assistência de um consultor habilitado.

Suas características são:

- Focaliza a organização como um todo;



- Processos grupais;
- Orientação sistêmica e abrangente;
- Orientação contingencial;
- Agentes de mudança;
- Retroação de dados;
- Ênfase na solução de problemas;
- Aprendizagem através de experiências; □
- Desenvolvimento de equipes; □ Enfoque interativo.

## 2.9. TEORIA DA CONTINGÊNCIA

Você já deve ter escutado a seguinte frase: “Tudo é relativo”, a Teoria da Contingência aborda que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa, que existe uma relação funcional.

Nessa teoria existe uma relação funcional entre as variáveis do ambiente e as variáveis administrativas, ou seja, as empresas devem adaptar-se ao ambiente e a demanda. Adaptar-se é importante no mundo empresarial, porém não é o suficiente. É necessário identificar e especificar essa adaptação.

## 3. Evolução Da Administração

A Administração é uma das ciências sociais mais antigas já conhecidas. Desde 4000 a.C., impérios e civilizações, as técnicas usadas não consideradas técnicas científicas, mas deve-se destacar que uma determinada civilização, administrava impérios enormes, com o que naquela época era conhecido como espólios guerra, além de todos os gastos do império.

Naquela época pequenos projetos de engenharia já eram desenvolvidos, com a construção obeliscos, cidades, edificações de pirâmides, além do já conhecido projetos de irrigação do oriente. Porém, a administração era mais usada para feitos militares, reorganização



e sobrevivência e desenvolvimento dos exércitos.

Com o passar dos anos, a Administração evoluiu, passou de uma ciência que cuidava de exércitos, espólios de guerra, etc, para uma ciência que administrava Cidadesestados, arrecadação de impostos para o Império, e tinha um sistema de troca que passara da troca de bens, por moeda cunhada.

A grande expansão da Administração surgiu com a Revolução Industrial, no século XVII, quando houve um surgimento em massa de fábricas, sindicatos, e a Administração começou a ser vista como uma disciplina, deixando de ser só uma Ciência, que curiosos estudavam.

A Administração tornou-se um importante meio para manter o equilíbrio de uma empresa, além de utilizar de técnicas para aumentar o lucro, com o aumento da demanda do mercado.

## 4. Estratégias De Administração

O que é estratégia?

Uma pergunta fácil para as inúmeras definições e oportunidades que uma estratégia bem planejada pode almejar.

Estratégia Administrativa refere-se aos planos que a Alta-Administração, traça para alcançar resultados satisfatórios, de acordo com a missão e objetivos gerais da organização.

Para realizar uma estratégia a Administração de uma determinada organização deve seguir os seguintes fatos:

- Analisar as oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócio e no nível funcional) que permitam à organização, combinando os pontos fracos e fortes com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- Implementar as estratégias;
- Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

Uma das principais Estratégias de Administração é a Organização, por ser um processo constante, as estratégias administrativas devem promover adaptações articuladas entre seus pontos fracos e fortes com o ambiente para manter-se competitiva.

Vamos ver algumas definições referentes à Estratégia de Administração:

- A Estratégia diz respeito à organização do ambiente;
- A Essência da estratégia é complexa;
- A Estratégia afeta o funcionamento da organização;
- A Estratégia envolve questões relativas ao caminho determinado, assim como o processo de se determinar este caminho;
- A Estratégia realizada quase nunca é a mesma que foi planejada;
- As estratégias existem em níveis diferentes da organização, do chão-de-fábrica à alta cúpula;
- A estratégia envolve um exercício de definição de conceitos e análise da realidade.

### ➤ Atividades:

1. Responda:

a) O que é Administração?

# Gestão Administrativa

---

- b) Quais as principais Teorias Administrativas? Quais são suas características?
- c) Quando ocorreu a grande expansão da Administração?
- d) O que é estratégia administrativa?
- e) Elabora uma estratégia de curto prazo para à sua semana.



**CLIQUE AQUI  
PARA CONCLUIR**