

ADMINISTRAÇÃO GERAL
Profa Me Marta Alves Pereira

**Origens e estruturação
das organizações**

Reflexão

“Toda manhã, na África, um cervo acorda. Ele sabe que deverá correr mais rápido do que o leão, ou morrerá”.

“Toda manhã, na África, um leão acorda. Ele sabe que deverá correr mais rápido do que o cervo ou morrerá de fome”.

“Quando o sol surgir no horizonte não importa se você é cervo ou leão”.

É melhor que você comece a correr ...



“EXISTEM TRÊS TIPOS DE EMPRESAS. AS QUE FAZEM AS COISAS ACONTECEREM, AS QUE FICAM VENDO AS COISAS ACONTECEREM E AS QUE SE PERGUNTAM: O QUE ACONTECEU?”

Philip Kotler



EMIDA
Inovação e Empreendedorismo

- INTRODUÇÃO A ADMINISTRAÇÃO -

- Vivemos numa sociedade de organizações.
- Teoria das Organizações é o campo do conhecimento humano que se ocupa do estudo das organizações em geral.
- Organização - combinação intencional de pessoas e tecnologias para atingir um objetivo.
- Administração é a condução racional das atividades de uma organização.

SIGNIFICADO DA ADMINISTRAÇÃO

- Organizações –

- A sociedade humana é feita de organizações que fornecem os meios para o atendimento de necessidades das pessoas. Serviços de saúde, água e energia, segurança pública, controle de poluição, alimentação, diversão, educação em todos os níveis - praticamente tudo depende de organizações.

SIGNIFICADO DA ADMINISTRAÇÃO

- Organizações –

- **Objetivos e recursos** são as **palavras chaves** na definição de administração e também de organização. Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos). Além de objetivos e recursos, as organizações têm dois outros componentes importantes: processo de transformação e divisão do trabalho.

SIGNIFICADO DA ADMINISTRAÇÃO

- Organizações –

- As organizações fornecem os meios de subsistência para muitas pessoas. Salários, abonos, lucros distribuídos e outras formas de remuneração são fornecidos às pessoas, em retribuição por seu trabalho ou seu investimento. São esses rendimentos do trabalho e de investimentos que permitem às pessoas adquirir os bens os serviços de que necessitam.

SIGNIFICADO DA ADMINISTRAÇÃO

- Organizações –

- O desempenho das organizações é importante para clientes e usuários, funcionários, acionistas, fornecedores e para a comunidade em geral. Para atender a todas essas expectativas, as organizações precisam ser bem administradas.
- É a administração que faz as organizações serem capazes de utilizar corretamente seus recursos e atingir seus objetivos.

Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar objetivos.



" Onde houver pessoas e recursos para realizar objetivos organizacionais haverá administração."

SIGNIFICADO DA ADMINISTRAÇÃO

- Administração trata:
 - do planejamento,
 - da organização (estruturação),
 - da direção, e
 - do controle de todas as atividades organizacionais
- Administração hoje é uma das mais complexas áreas do conhecimento humano, cheia de desafios e complexidades, pois lida com Produção, Finanças, Gestão de Pessoas, Marketing, Logística, entre outras.

As Organizações

- Organizações são **unidades sociais** intencionalmente **construídas e reconstruídas com o fim de** atingir objetivos específicos. Uma organização não constitui uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social vivo e sujeito a mudanças continuamente (CHIAVENATO, 2010).
- A empresa é uma organização focada no lucro. E São distintas, pois cada uma tem suas peculiaridades, suas competências, sua cultura, elas não são clonadas e cada uma deve ser entendida e interpretada (CHIAVENATO, 2010).

As Organizações

- Chiavenato (2010) comenta que entre a **era de 1914 a 1945**, conhecida como a **Era Industrial** os resultados da organização **eram voltados exclusivamente para o acionista ou proprietário (*shareholder*)**, *ou seja, a parte interessada na empresa era somente o proprietário*. Com o passar do tempo, a partir dos anos de 1980 surge a **Era da Informação**, na qual **os resultados da organização são totalmente focados em grupos de interesse envolvidos na organização (*stakeholders*)**.

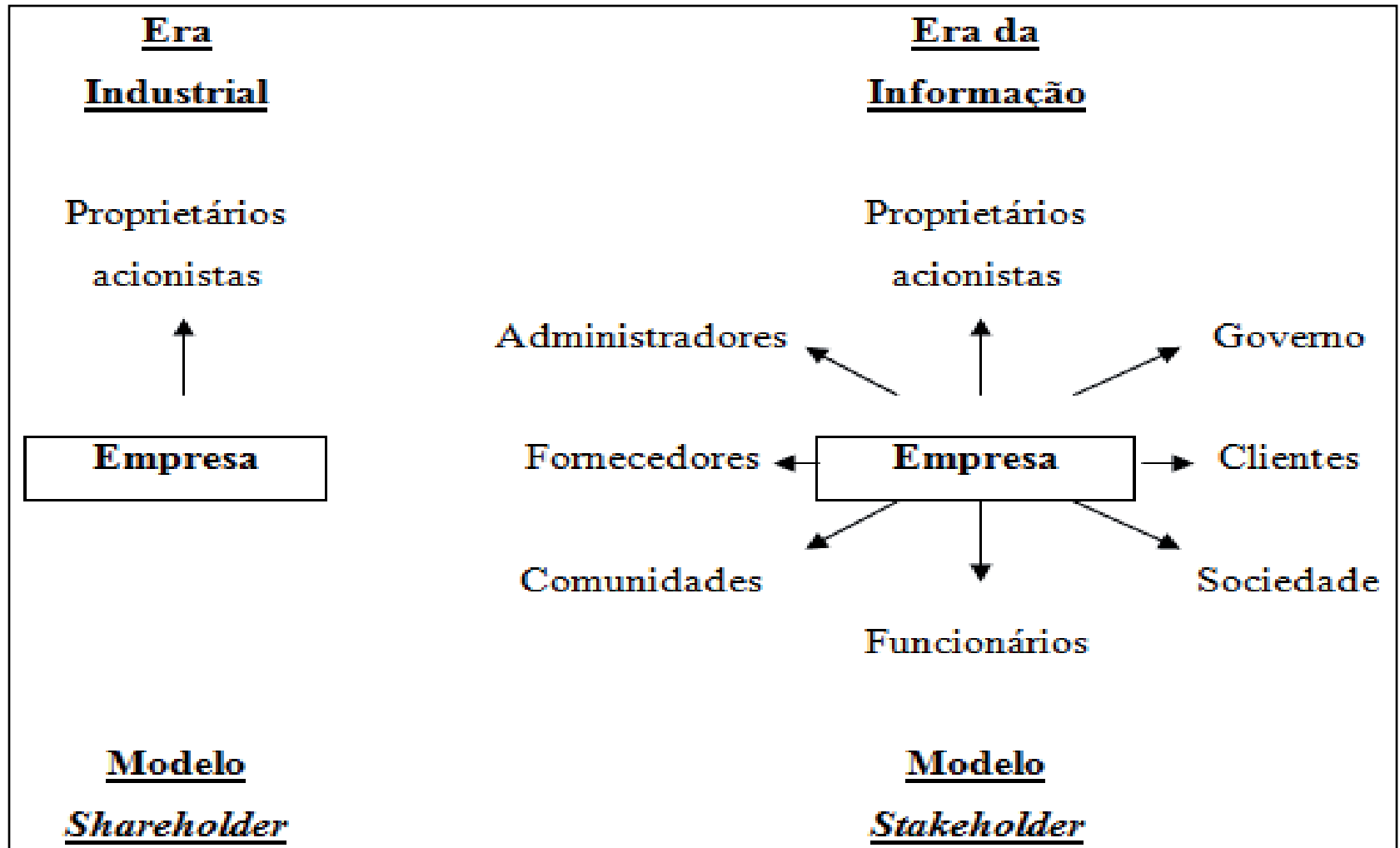
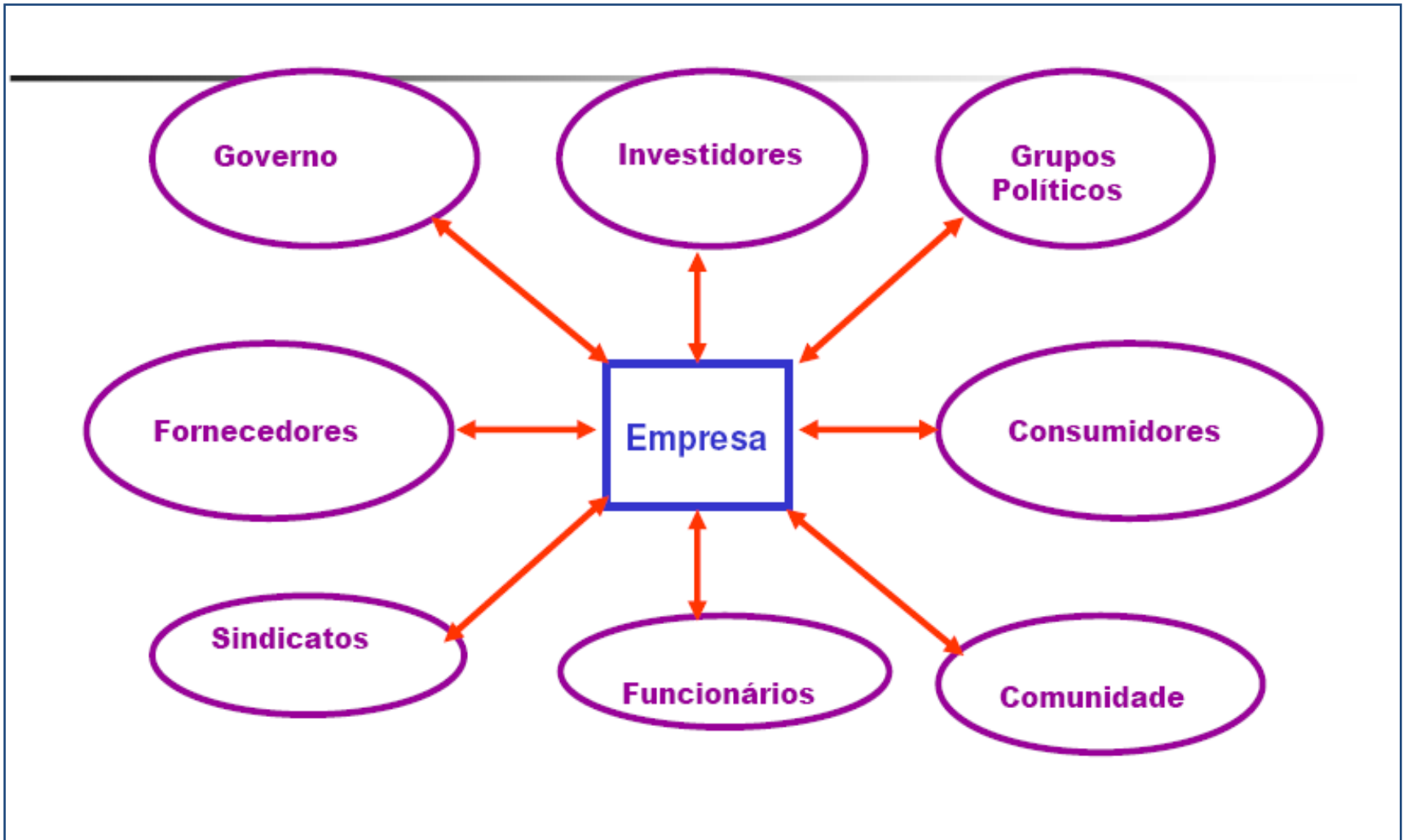


Ilustração - Mudança de modelo de partes interessadas na organização com a evolução. Fonte: Chiavenato, 2010 (adaptado).

Stakeholders



Stakeholders são os indivíduos e organizações impactados pelas ações da sua empresa. Eles são fundamentais para o sucesso do seu negócio.

CONCEITOS

- **Teoria** é o conjunto de princípios e conhecimentos fundamentais e especulativos, mas racionais, de uma ciência - ou arte - , gerando opiniões sistematizadas a respeito do assunto considerado.
- **Geral** – é amplamente disseminado e comum à maior parte dos envolvidos no assunto, abrangendo um todo que pode ser melhor compreendido.
- **Administração** – é o sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, processos e funções para alavancar, harmonicamente, o processo de planejamento de situações futuras e desejadas e seu posterior controle e avaliação de eficiência, eficácia e efetividade, bem como a organização – estruturação – e a direção dos recursos das organizações para os resultados esperados, com a minimização dos conflitos interpessoais.

CONCEITOS BÁSICOS

- **Teoria Geral da Administração** – é o conjunto de princípios e conhecimentos disseminados e comuns à prática administrativa quanto as atividades de planejamento, organização, estruturação, direção, avaliação e de melhor interação entre os profissionais envolvidos, propiciando otimização dos resultados das organizações.
- **Escola de Administração** - é a consolidação da concepção técnica e de conhecimentos inerentes a um conjunto de assuntos administrativos homogêneos, decorrentes da influência de uma ou mais teorias da administração.

ADMINISTRAÇÃO

- A palavra administração vem do latim **ad** (direção para, tendência) e **minister** (subordinação ou obediência), isto é , aquele que presta um serviço a outro.
- **Definição** - “Administração é o ato de trabalhar com e através de pessoas para realizar os objetivos tanto da organização quanto de seus membros”.

Administração

- 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 através 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.

Definição de Administração

- "A tarefa da administração é **interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação** empresarial por meio do **planejamento, organização, direção e controle** de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir tais objetivos“, CHIAVENATTO (1994; 3).
- Já MAXIMIANO (2002) considera a administração como “**o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e recursos, ou seja, é garantir a realização de objetivos por meio da aplicação de recursos** .”

Definição de Administração

- Administração é o sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de **princípios, processos e funções** para alavancar, harmoniosamente, o **processo de planejamento** de situações futuras desejadas e seu posterior **controle e avaliação** de **eficiência, eficácia e efetividade**, bem como a **estruturação e a direção** dos recursos das organizações para os resultados esperados, com a minimização dos conflitos interpessoais. “Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira”

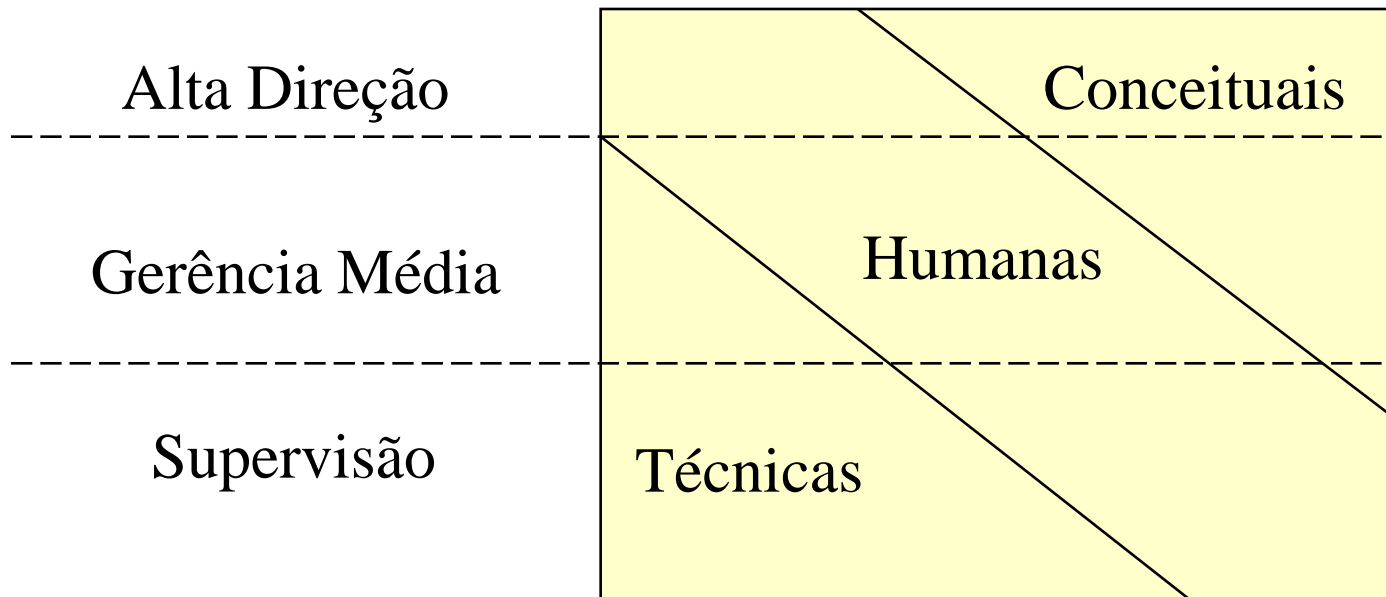
A administração poder ser analisada como ciência ou arte, ou por ambos.

- **Ciência** - no contexto da administração - é o **conjunto organizado de conhecimentos administrativos** obtidos pela leitura, pela observação, pelas metodologias e técnicas administrativas desenvolvidas, bem como pela prática nas organizações.
- **Arte** – no contexto da administração - é a capacidade, sustentada pelo **conhecimento dos conceitos, metodologias e técnicas administrativas**, que os profissionais têm condições de aplicar, de maneira adequadas organizações .

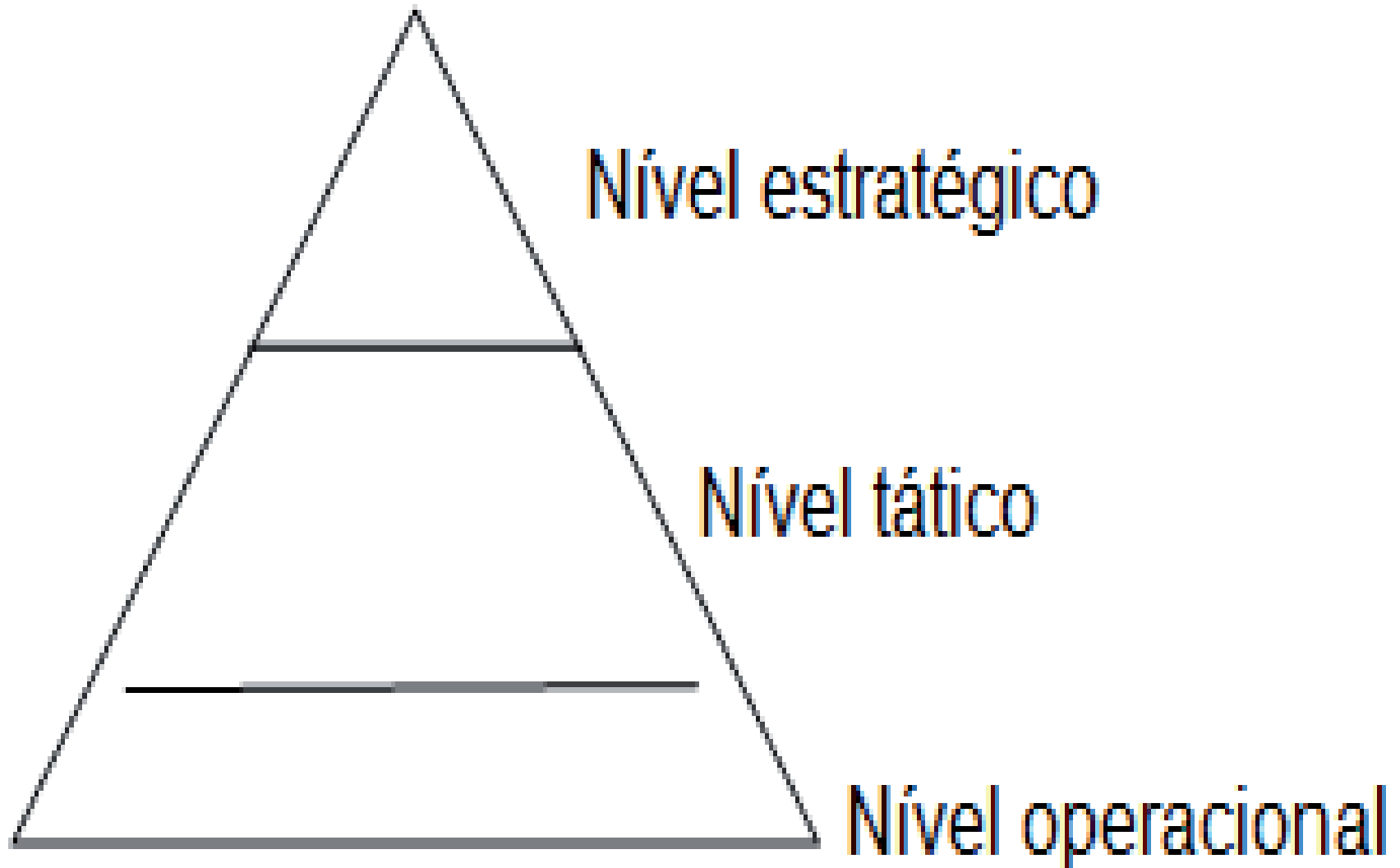
- Portanto, **a arte administrativa sozinha não tem muito valor**, pois ela depende – e muito - dos **conhecimentos desenvolvidos pela ciência administrativa**.
- Na prática, a administração também é visualizada como uma profissão das mais interessantes que as pessoas podem desempenhar nas organizações.
- **Profissão de administração** - é o exercício das atividades de administrador, visando otimizadas satisfação e realização pessoal e profissional.

Habilidades

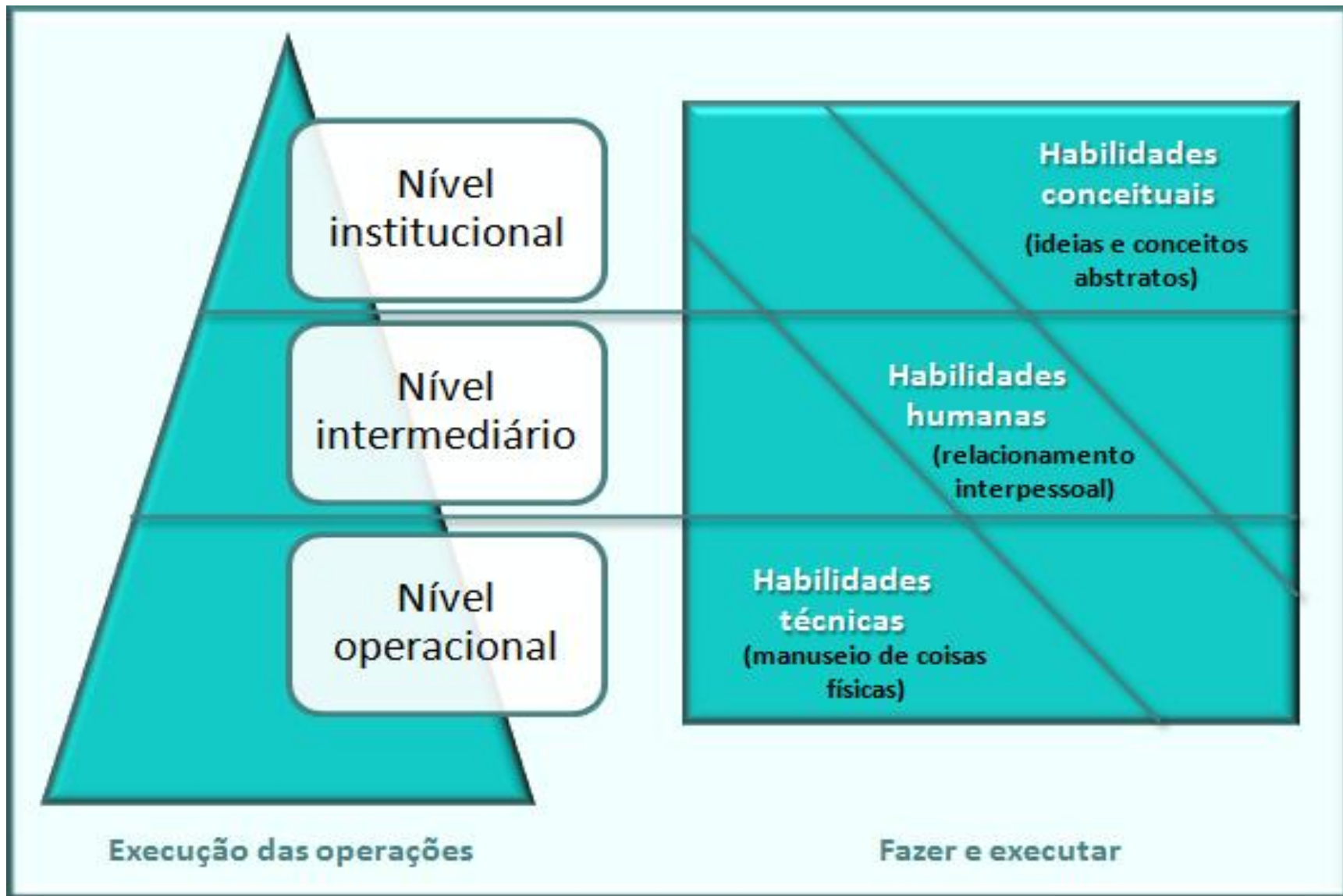
- As habilidades de um administrador eficaz:



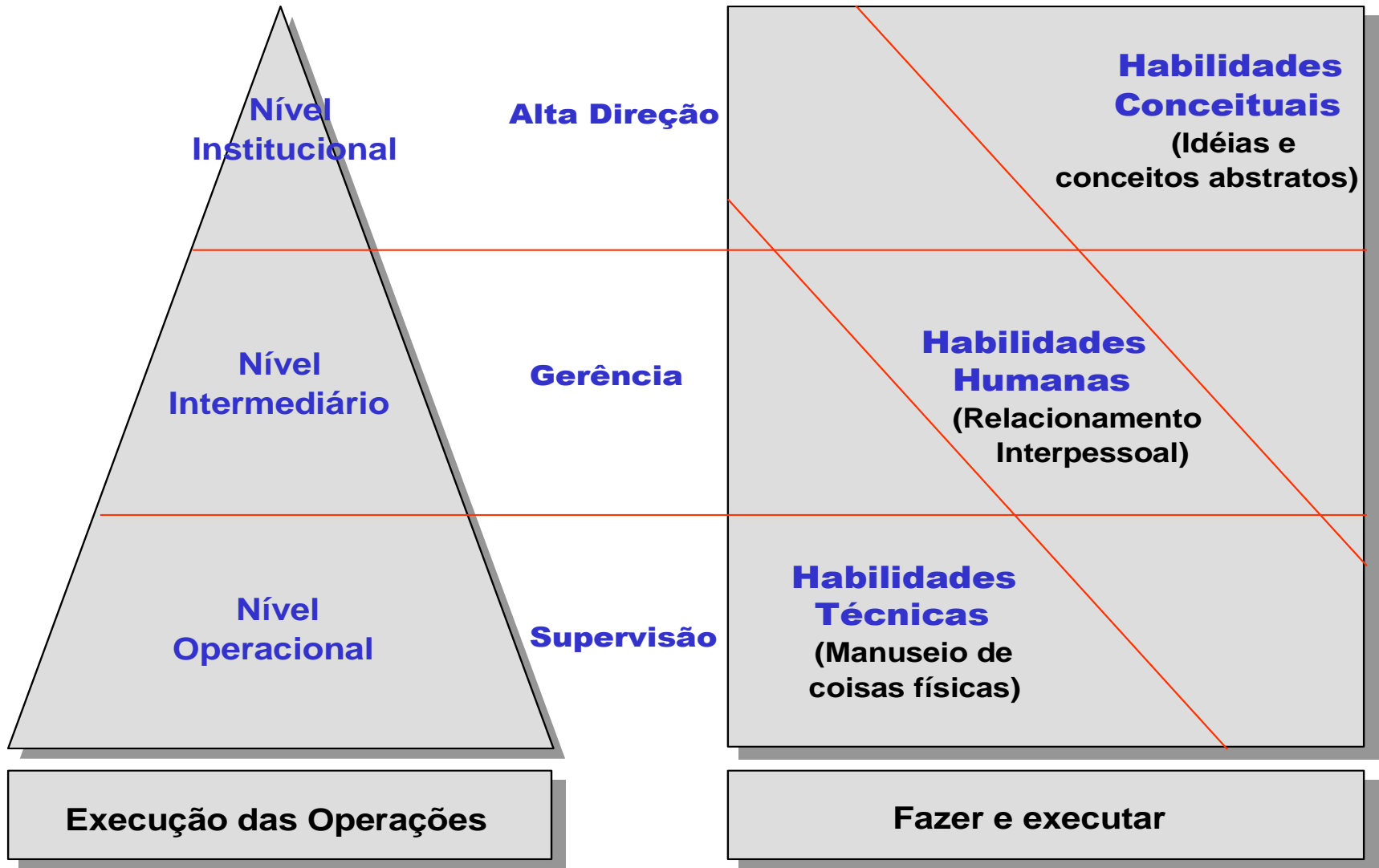
Níveis existentes em uma organização



- **Nível estratégico:** é o que consolida a **interação** entre os aspectos **internos e ou controláveis** e os aspectos **externos ou incontroláveis** das organizações.
- **Nível tático:** é o que trabalha com determinada área de resultado e não com toda a organização.
- **Nível operacional:** é o que formaliza, principalmente através de documentos escritos, os processos estabelecidos para o desenvolvimento da organização.



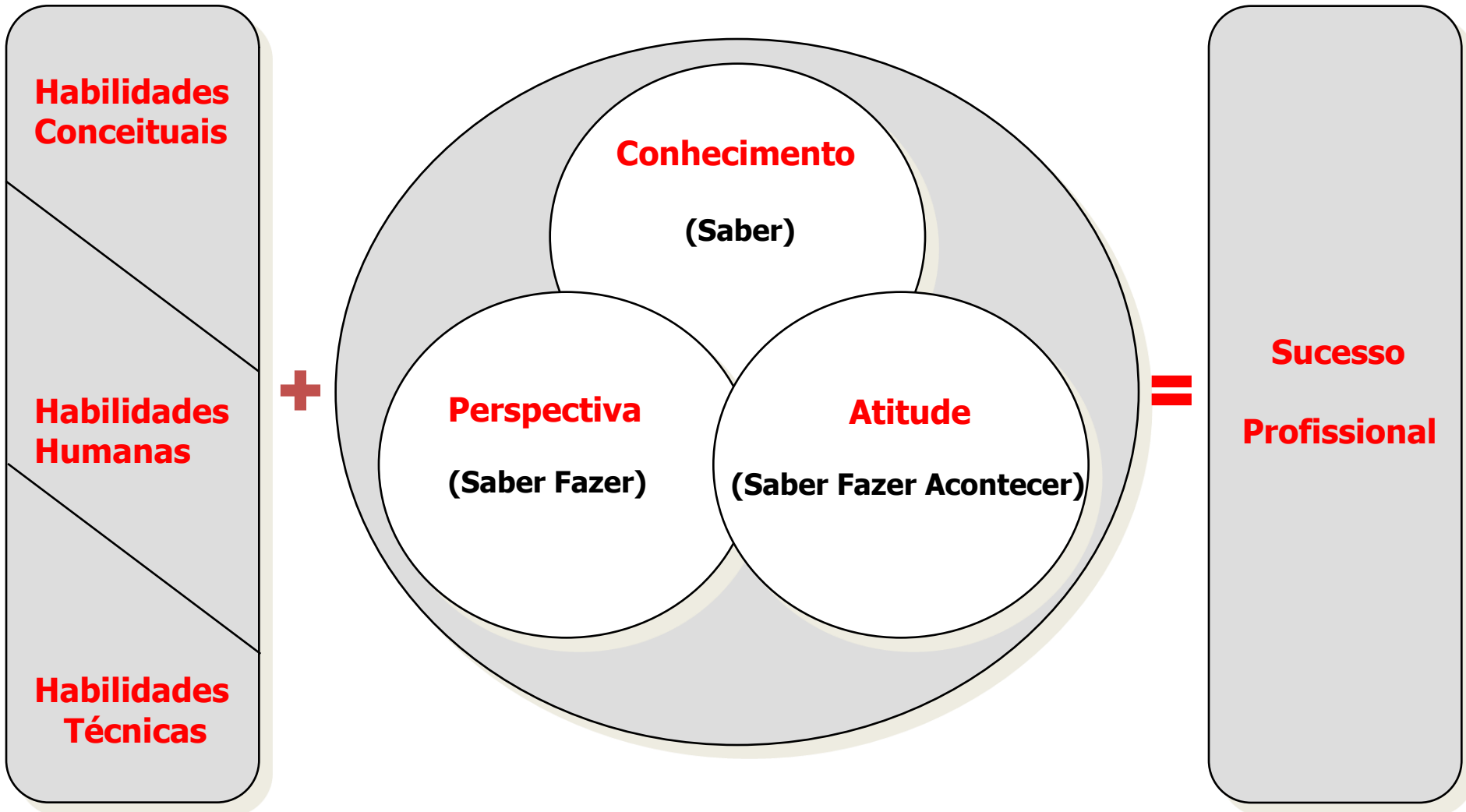
As três Habilidades do Administrador



As Competências Duráveis do Administrador



As Competências Pessoais do Administrador



Habilidades

- A Teoria Geral da Administração se propõe a desenvolver a **Habilidade Conceitual**: a **capacidade de pensar o todo**, definir situações organizacionais complexas, diagnosticar e propor soluções.

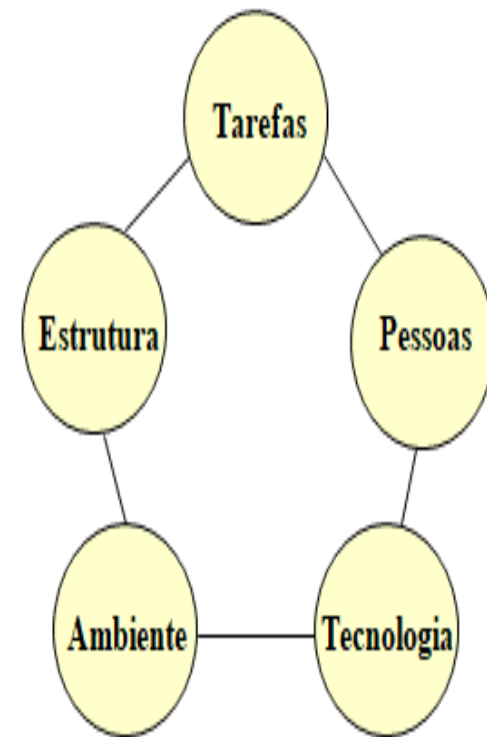
Administração Atual

- O estudo das organizações é feito do ponto de vista da interação e interdependência entre **cinco** variáveis principais: **tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia.**

- O comportamento dessas variáveis é sistêmico e complexo, cada qual, influencia e é influenciada pelas demais.

- A adequada combinação dessas variáveis constitui o principal desafio do Administrador.

Administração Atual



Desafios da Administração

- Globalização
- Tecnologia Intensiva
- Meio Ambiente (ecologia) e Qualidade de Vida
- Defesa do Consumidor e foco no Cliente
- Redução da Hierarquia (inversão da pirâmide)

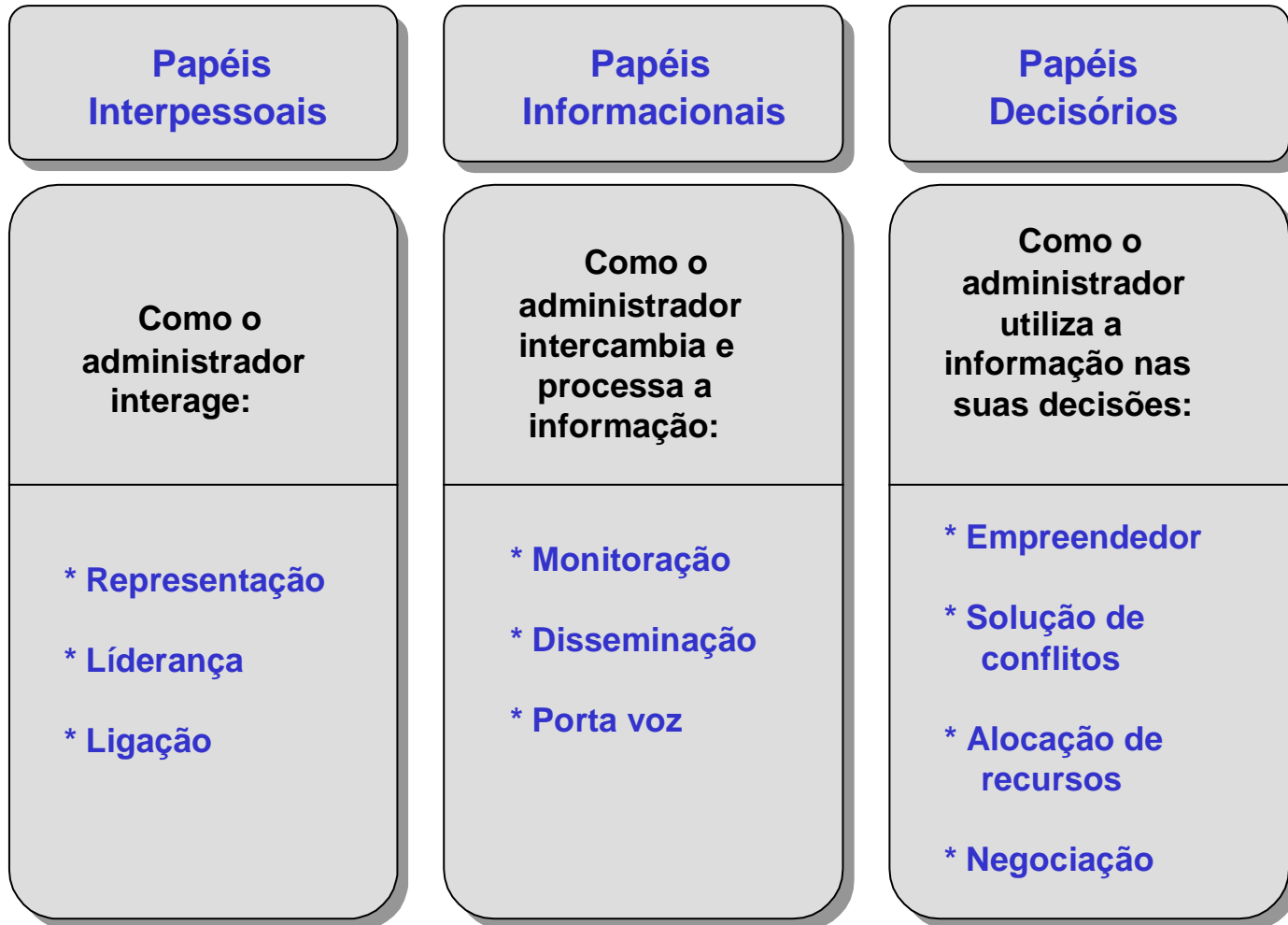
Princípios para um bom Administrador

- ✓ Saber utilizar princípios, técnicas e ferramentas administrativas;
- ✓ Saber decidir e solucionar problemas;
- ✓ Saber lidar com pessoas: comunicar eficientemente, negociar, conduzir mudanças,
- ✓ Obter cooperação e solucionar conflitos.
- ✓ Ter uma visão sistêmica e global da estrutura da organização;
- ✓ Ser proativo, ousado e criativo;
- ✓ Ser um bom líder;
- ✓ Gerir com responsabilidade e profissionalismo.

Habilidades Necessárias

- **Comunicação e expressão;**
- **Raciocínio lógico e analítico;**
- **Visão sistêmica e estratégica;**
- **Criatividade e iniciativa;**
- **Negociação;**
- **Tomada de decisão;**
- **Liderança;**
- **Trabalho em equipe.**

Os Dez Papéis do Administrador:



O exercício da administração sobre influência direta de três fatores: **eficiência, eficácia e efetividade**

- **EFICIÊNCIA** – é a otimização dos recursos - humanos, financeiros, tecnológicos, materiais, equipamentos – para a obtenção dos resultados esperados pelas organizações.
- **EFICÁCIA** – é a contribuição dos resultados obtidos para o alcance dos objetivos estabelecidos pela organizações em seus processos de **planejamento**.
- **EFETIVIDADE** – é a **relação equilibrada e otimizada** entre os **resultados alcançados e o objetivos propostos** ao longo do tempo pelas organizações.

Exemplos- eficiência e eficácia

A



Um sistema que consegue realizar seu objetivo é eficaz.

B



Porém, é mais **eficiente** um sistema que realiza o mesmo objetivo com **menor quantidade de recursos**.

As duas lâmpadas são eficazes e produzem o mesmo efeito, mas o modelo B é mais eficiente e gasta apenas 20% da energia consumida pelo modelo A

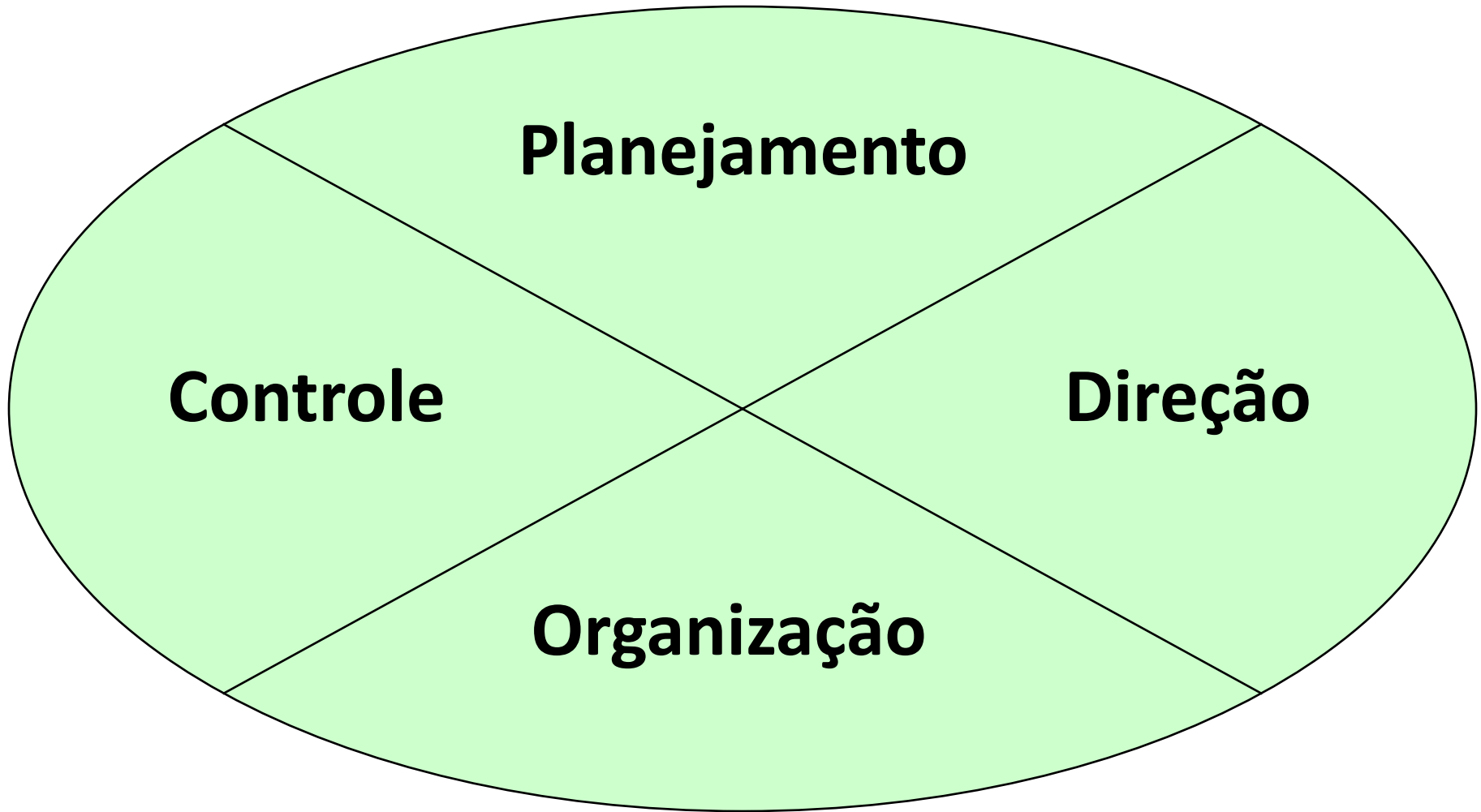
A Administração é necessária porque:

- Organizações precisam ser gerenciadas
- Organizações têm objetivos a atingir:
 - Oferecer serviços a sociedade
- Consegue harmonizar objetivos conflitantes
- Permite que as organizações alcancem *eficiência e eficácia*

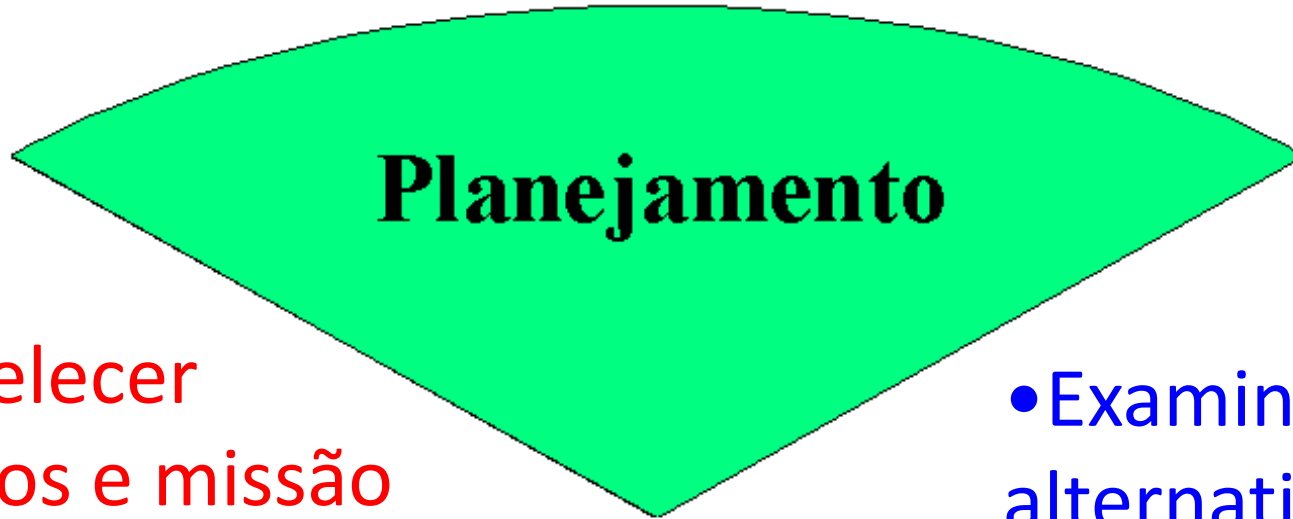
Conceitos básicos

- **Administração** é o processo de **conjugar recursos humanos e materiais** de forma a atingir fins desejados, através de uma **organização** .
- **Organização** é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos.
- **Funções Administrativas são:** planejamento, organização, liderança ou direção, avaliação e controle.

As funções Administrativas



As funções Administrativas



- Estabelecer objetivos e missão

- Examinar as alternativas

- Determinar as necessidades de recursos

- Criar estratégias para o alcance dos objetivos

➤ **Planejamento** : identificar quais são os objetivos de uma organização, quais são os meios disponíveis para atingi-los e qual a melhor forma de utilizá-los.

As funções Administrativas

- Desenhar cargos e tarefas específicas

- Definir posições de staff

- Coordenar as atividades de trabalho

- Estabelecer políticas e procedimentos

- Criar estrutura organizacional

- Definir a alocação de recursos



• **Organização:** “É uma entidade social composta de pessoas e de recursos, deliberadamente estruturada e orientada para alcançar um objetivo comum. (CHIAVENATO, 2000, p.19)

As funções Administrativas

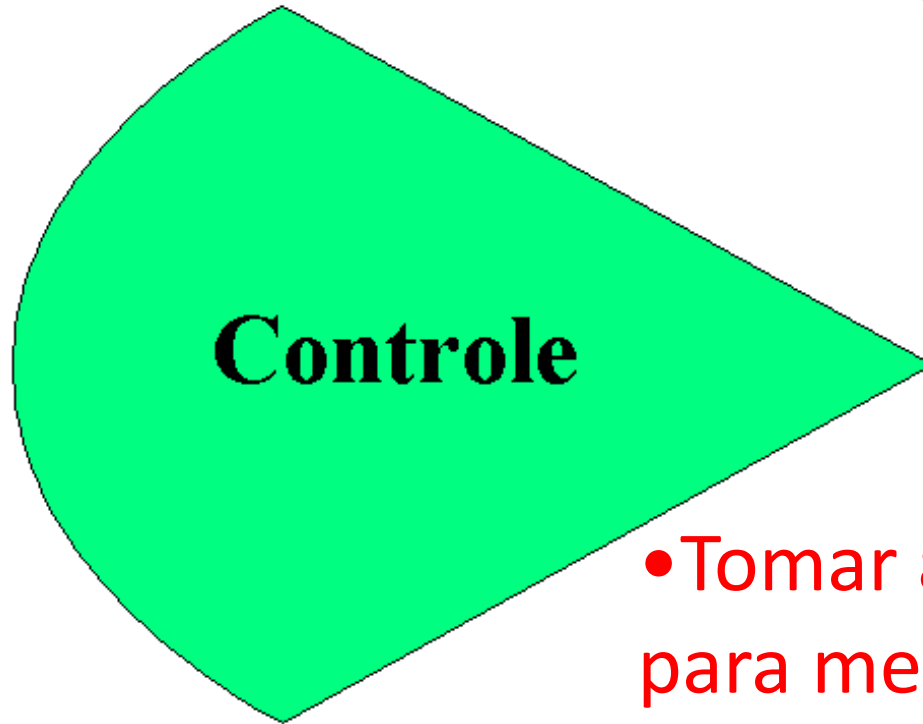
- Conduzir e motivar os empregados na realização das metas organizacionais
- Estabelecer comunicação com os trabalhadores
- Apresentar solução dos conflitos
- Gerenciar mudanças



➤ **Direção:** trata-se da manutenção das rotinas operacionais e do estímulo a iniciativa inovadoras, garantindo um alto grau de motivação e uma permanente troca entre o cumprimento dos objetivos da organização e dos indivíduos que nela trabalham.

As funções Administrativas

- Medir o desempenho

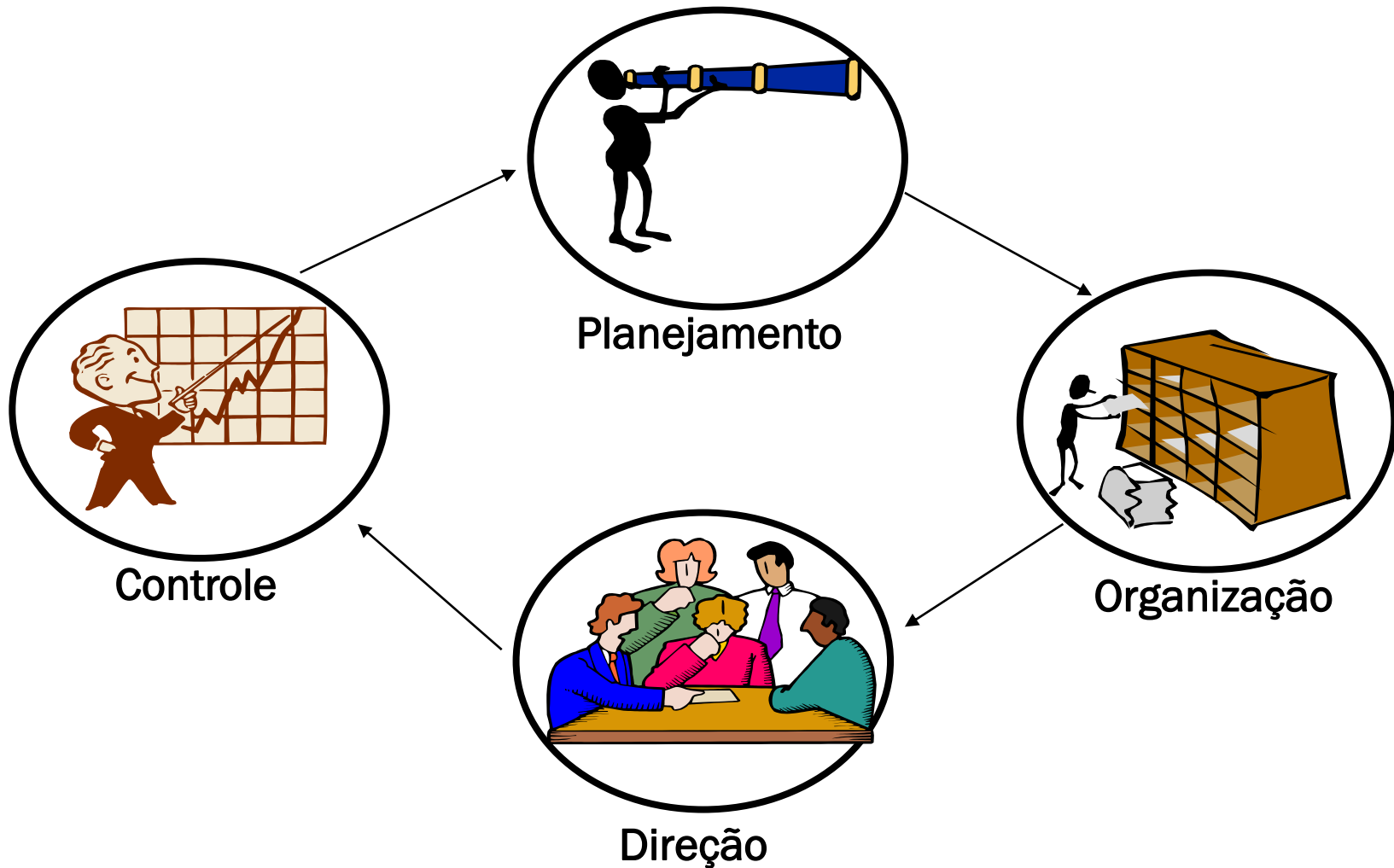


- Estabelecer comparação do desempenho com os padrões

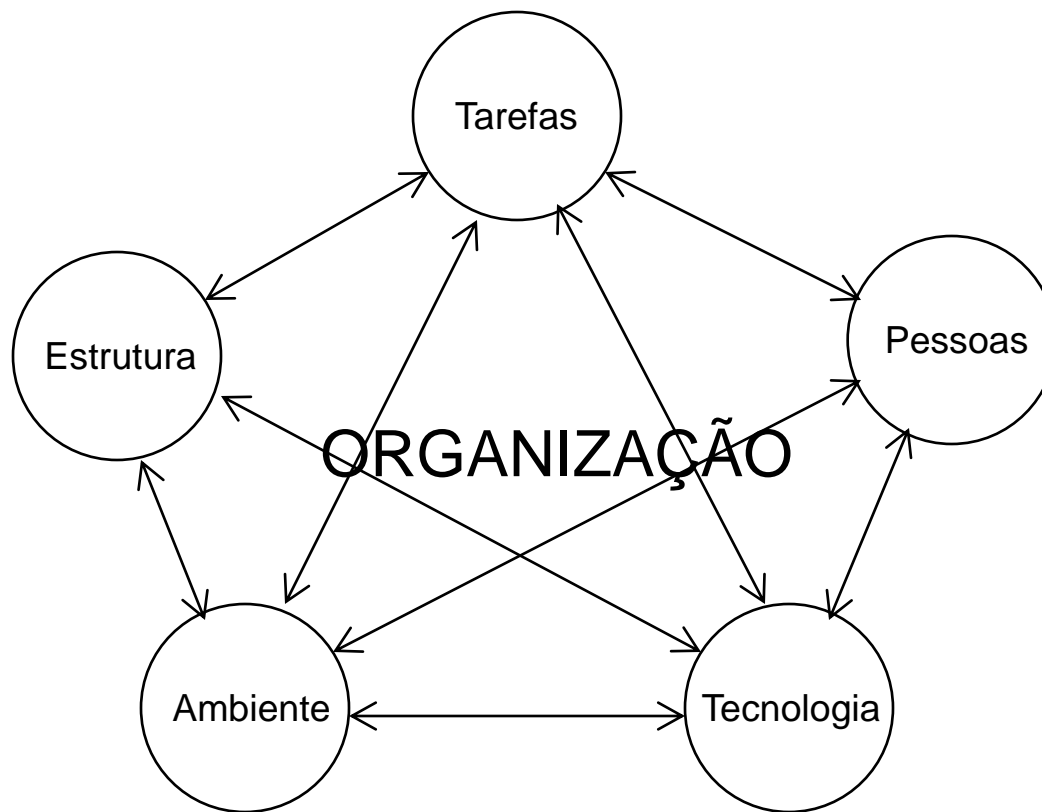
- Tomar as ações necessárias para melhoria do desempenho

➤ **Avaliar e controlar:** identificar problemas internos á empresa e inerentes ao seu ambiente externo, buscando ajustar as variáveis controladas a estas condições. O resultado desta avaliação servirá de base para a retomada do processo de planejamento, em um ciclo contínuo.

As funções Administrativas



As cinco variáveis básicas da TGA



Estudo de Caso

■ Os 33 do Chile

Questões

- 1. Identifique as funções administrativas nesse caso: planejamento, organização, execução, liderança e controle.
- 2. Qual delas foi a mais importante? Por que?
- 3. O que justifica a formulação e execução de três planos simultâneos nesse caso?
- 4. Nesse caso, o planejamento financeiro é relevante?
- 5. O que justificaria a falta de um planejamento financeiro?

Teoria da administração

- **Teorias:** são explicações, interpretações ou proposições sobre a realidade.
- **Teoria Geral da Administração (TGA)**
 - disciplina eminentemente orientadora do **comportamento profissional de administração.**
- “A **TGA** trata do estudo da Administração das organizações” (CHIAVENATO, 2000, p.2).

Teoria da administração

- **Teoria Geral da Administração** – é o conjunto de princípios e conhecimentos disseminados e comuns à prática administrativa quanto as atividades de planejamento, organização, estruturação, direção, avaliação e de melhor interação entre os profissionais envolvidos, propiciando otimização dos resultados das organizações.
- **Escola de Administração** - é a consolidação da concepção técnica e de conhecimentos inerentes a um conjunto de assuntos administrativos homogêneos, decorrentes da influência de uma ou mais teorias da administração.

Teoria da administração

- **Teoria da Administração** é o conjunto de conhecimentos e práticas resultantes de estudos - planejados ou não – e que geram instrumentos administrativos, com maior ou menor aplicação pelas organizações ao longo do tempo.

QUADRO 1.2 - ESCOLAS E TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Escola Clássica	Escola Burocrática	Escola Humanística	Escola Sistêmica	Escola Quantitativa	Escola Contingencial	Escola Moderna
•Teoria da	•Teoria da	▪Teoria das	•Teoria de	•Teoria	•Teoria da	•Teoria da
Administração	Burocracia	Relações Humanas	Sistemas	Mate-mática	Administra-ção por	Adminis-tração
Cientí-fica		•Teoria Comporta-mentalista			Objetivos	Por Processos
		•Teoria Estruturalista			•Teoria da Contin-gência	▪Teoria da Excelên-
•Teoria do Processo Adminis-trativo		▪Teoria do Desenvolvi-mento Organiza-cional				cia das Organiza-ções

CONTEÚDO E OBJETO DE ESTUDO DA ADMINISTRAÇÃO

TEORIAS ADMINISTRATIVAS E SEUS PRINCIPAIS ENFOQUES

ÊNFASE	TEORIAS ADMINISTRATIVAS
Nas Tarefas	Administração Científica
Na Estrutura	Teoria Clássica Teoria Neoclássica Teoria da Burocracia Teoria Estruturalista
Nas Pessoas	Teoria das Relações Humanas Teoria do Comportamento Organizacional Teoria do desenvolvimento Organizacional
No Ambiente	Teoria Estruturalista Teoria da Contingência
Na Tecnologia	Teoria da Contingência

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHIAVENATO, I. *Administração: teoria, processo e prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Teoria Geral da Administração: uma abordagem prática*. São Paulo, Atlas, 2008.