



ADM 100 – INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO

AULA 1: EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO
ADMINISTRATIVO

PROF.^a DAIANE ROQUE

O QUE É ADMINISTRAÇÃO!

- A administração consiste na utilização eficaz e eficiente dos recursos de uma organização de forma que esta alcance seus objetivos e, com isso, sirva à sociedade.
- O processo de administração é composto por quatro atividades inter-relacionadas: o planejamento, a organização, a direção e o controle.
- Por sua vez, as organizações encontram-se normalmente divididas em áreas funcionais.
- Essas áreas funcionais são: a produção ou operações, o marketing, as finanças e os recursos humanos.

E como surgiu o pensamento Administrativo?

- É com a Revolução Industrial, no decorrer do século XVIII, que se consolidam as condições para o estudo da administração como uma disciplina, a partir da consolidação de um novo modo de produção e organização do trabalho, o capitalismo.
- O primeiro período que marcou o estabelecimento do capitalismo foi caracterizado pela resposta desordenada aos desafios colocados pelos novos espaços e relações de trabalho, presentes, principalmente, nas fábricas.
- O crescimento acelerado de produção era limitado pela existência de uma força de trabalho desqualificada;

ESCOLA CLÁSSICA DE ADMINISTRAÇÃO

- Apenas no final do século XIX, surgem as primeiras tentativas de constituição de um corpo de conhecimento, em que se destaca a primeira teoria do campo de administração, a escola clássica de administração.
- Teorias da escola clássica:
 - Teoria da Administração Científica
 - Teoria da Gestão Administrativa
 - Teoria da Burocracia

Teoria da Administração científica

- O movimento de administração científica surgiu como uma resposta eficiente à questão da existência de uma nova força de trabalho, desqualificada e barata.
- O principal representante do movimento de administração científica foi o norte-americano Frederick Taylor (1856-1915).

PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

1. Desenvolver, para cada elemento do trabalho individual, uma ciência, com normas rígidas para o movimento de cada homem e padronizar todas as ferramentas e condições de trabalho.
2. Selecionar cuidadosamente, depois treinar, ensinar e aperfeiçoar o trabalhador (com a exclusão de todos que se recusam a adotar os novos métodos ou são incapazes de segui-los).
3. Cooperar cordialmente com os trabalhadores, remunerando-os diariamente e articulando todo o trabalho com os princípios da ciência desenvolvida.
4. Manter uma divisão equitativa de trabalho e de responsabilidade entre administradores e operários.

PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

- Estudo dos **tempos e movimentos**;
- Padronização de ferramentas; instrumentos e principalmente do movimento;
- Separação do processo de planejamento da execução;
- **Seleção científica** do trabalhador, adaptando suas capacidades e aptidões às características de cada função a ser desempenhada;
- Sistema de pagamento de acordo com o desempenho;

PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

- Substituir métodos empíricos e rudimentares por métodos científicos:
- os operários aprendiam o serviço observando os companheiros vizinhos;
- resultado: diferentes métodos e ferramentas.
- • Era necessário definir:
- o melhor método;
- a melhor ferramenta;
- o tempo necessário para uma tarefa.

ORGANIZAÇÃO RACIONAL DO TRABALHO

- Estudo dos tempos e movimentos



O casal Gilbreth em estudo que ficou conhecido como “**estudo dos tempos e movimentos**” analisava os movimentos executados pelos trabalhadores, a fim de eliminar os movimentos que considerava desnecessários.

Os movimentos desnecessários eram um sinônimo de fadiga e deveriam ser eliminados

ORGANIZAÇÃO RACIONAL DO TRABALHO

Estudo da fadiga humana:

problemas da fadiga:

- • diminuição da produtividade e da qualidade do trabalho;
- • perda de tempo;
- • aumento da rotatividade de pessoal;
- • aumento de doenças e de acidentes;
- • diminuição da capacidade de esforço.
- Em suma, a fadiga é considerada um redutor da eficiência.

CRÍTICAS À ADM CIENTÍFICA

1. O trabalhador era visto como uma máquina;

- **homem econômico (*Homo economicus*)**: o trabalhador é influenciado exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais;
- O homem procura o trabalho não porque ele gosta, mas pelo salário que o trabalho proporciona;

2. A superespecialização do operário ela contribui para a redução da satisfação do trabalhador e o aliena do processo de trabalho como um todo.

3. A organização é considerada um sistema fechado – foco nos processos internos.

TEORIA DA GESTÃO ADMINISTRATIVA

- Um braço da teoria da Administração científica
- O grande propositor foi Henri Fayol
- Assim como Taylor, Fayol acredita em princípios gerais de administração;
- O sucesso da administração estava em métodos científicos e não em habilidades pessoais.
- Propõem a divisão da organização

TEORIA DA GESTÃO ADMINISTRATIVA

- Divide as operações empresariais em seis grupos inter-relacionados:
1. Operações técnicas: produção, fabricação e transformação de produtos.
 2. Operações comerciais: compras, vendas, permutas de matéria-prima e produtos.
 3. Operações financeiras: procura e gerência de capitais.
 4. Operações de segurança: segurança e proteção da propriedade e das pessoas.
 5. Operações de contabilidade: inventários, registros, balanços, custos, estatísticas etc.
 6. Operações de administração: previsão, organização, comando, coordenação e controle.

Ênfase na estrutura organizacional

TEORIA DA GESTÃO ADMINISTRATIVA

Fayol define a função da administração da seguinte maneira:

- Prever é traçar um plano de ação que permita à organização atingir seus objetivos.
- Organizar é estruturar o duplo organismo, material e social, da empresa.
- Comandar é dirigir o pessoal na direção dos objetivos.
- Coordenar é ligar, unir e harmonizar todo o fluxo de recursos e atividades.
- Controlar é garantir que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

PRINCÍPIOS DA GESTÃO ADMINISTRATIVA

- **Divisão de trabalho:** Especializar funções e separar poderes de forma a obter o máximo proveito
- **Disciplina:** Estabelecer convenções, formais ou informais, de forma a incentivar a obediência, a assiduidade;
- **Unidade de comando:** as ordens devem vir de um único chefe;
- **Subordinação** do interesse individual ao geral;
- **Remuneração:** Premiar e recompensar os serviços prestados;
- **Hierarquia:** que vai da autoridade superior aos agentes inferiores;
- **Equidade:** Tratar de forma benevolente e justa o pessoal.
- **Iniciativa:** Promover nos subordinados a liberdade de propor, conceber e executar.

LIMITAÇÕES E CRÍTICAS

- Prevalece a concepção da organização como um sistema fechado, não dando a devida importância aos fatores externos.
- Foca no sistema formal da organização, como autoridade, hierarquia, entre outros, não levando em consideração o seu lado informal.
- Os pressupostos motivacionais ainda são de natureza material e simplista.

TEORIA DA BUROCRACIA

- Teoria defendida pelo sociólogo Max Weber,
- sustenta que a burocracia, tendo por base princípios como a impessoalidade e a racionalidade técnica, é o modelo ideal de estruturação das organizações da sociedade capitalista.
- Weber considerava que, em uma perspectiva puramente técnica, a burocracia é capaz de atingir o mais alto grau de eficiência e controle sobre os trabalhadores.
- Maior contribuição: a redução dos favoritismos e clientelismos por meio da igualdade de todos diante da lei e da norma (caráter democrático);

TEORIA DA BUROCRACIA - PRINCÍPIOS

1. **Divisão de trabalho:** Funções bem definidas, subdivididas racionalmente em tarefas simples e rotineiras.
2. **Impessoalidade:** Os membros da organização têm direitos e deveres definidos por regras aplicadas de forma uniforme a todos, de acordo com seu cargo ou sua função.
3. **Hierarquia:** A organização dos cargos obedece ao princípio da hierarquia: cada cargo inferior está sob o controle e supervisão do superior.
4. **Profissionalismo:** O recrutamento é feito por regras previamente estabelecidas, garantindo a igualdade de oportunidades no acesso à carreira.
5. **Padronização e formalização:** Existe um sistema de regras e procedimentos escrito, padronizado e formalizado.
6. **Autoridade:** A fonte da autoridade é a regra, a lei. A obediência deve-se à ordem impessoal determinada pela regra.
7. **Separação de domínios público e privado:** Os membros do quadro administrativo devem estar completamente separados da propriedade dos meios de produção e administração.

Comparação entre os principais autores da escola clássica de administração

	Adm. Científica	Gestão Administrativa	Teoria da Burocracia
Pressuposto básico	Existe uma ciência de administração, com capacidade de universalização.	Existem princípios gerais de administração, com capacidade de universalização.	Burocracia é um modelo ideal, impossível de ser encontrado na prática.
Foco de análise	Processos operacionais de trabalho.	Organização como um todo.	Organização como um todo.
Principal conclusão	Existe uma melhor maneira de administrar e organizar.	Existe uma melhor maneira de administrar e organizar.	A burocracia é a forma organizacional mais eficiente.
Principal crítica	Foco interno, em detrimento da análise do ambiente.	Foco interno, em detrimento da análise do ambiente.	Foco interno, em detrimento da análise do ambiente.
Principais autores	Frederick Taylor	Henri Fayol	Max Weber

ESCOLA COMPORTAMENTAL DE ADMINISTRAÇÃO

- Trouxe a incorporação das **dimensões humanas** no estudo da administração;
- contrapondo ao *Homo economicus*, vem a tona o conceito de **homem social**
- Buscam compreender o indivíduo como um ser complexo que tem outras necessidades ligadas ao seu ego, ao desenvolvimento pessoal, a autorrealização e a autonomia de pensamento – o **homem complexo**
- **Teorias da escola comportamental:**
 - Teoria das relações humanas.
 - Abordagem comportamental.

ESCOLA COMPORTAMENTAL DE ADMINISTRAÇÃO

- Contexto:

- Resultado insatisfatório da ESCOLA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO;
- Grande depressão de 1929;
- Surgimento dos sindicatos e greves;
- Desenvolvimento da sociologia e psicologia, que consideravam o indivíduo como produto da sociedade e dos grupos sociais aos quais se filiava.;
- O trabalhador passou a ser visto não apenas como uma peça mecânica de uma engrenagem, mas como uma individualidade que tem características mais complexas.

TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

- O movimento de relações humanas nasce a partir dos resultado de uma pesquisa de campo na fábrica da Western Electric em Hawthorne, um bairro de Chicago (**experimentos de Hawthorne**)
- O objetivo inicial da pesquisa consistia em verificar os efeitos da iluminação no local de trabalho
 - + iluminação = +produção - iluminação = +produção
- Foram realizados outros experimentos (lanches, intervalos, incentivos, horários de trabalho);
- Resultado encontrado foi inesperado: os funcionários interpretaram a presença e a atenção que os pesquisadores lhes dedicavam como um aumento de interesse e preocupação com a melhoria de suas condições de trabalho;

TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

Experimento de Hawthorne (continuação)

- Começa-se a se questionar a importância de aspectos técnicos (como a luminosidade) e a valorizar questões relacionais e sociais no ambiente de trabalho.
- Mayo reorientou a pesquisa de forma a testar os efeitos de uma abordagem mais cooperativa:
- os supervisores deveriam mostrar uma atitude aberta e amigável perante os trabalhadores, e os pesquisadores deveriam ser menos diretivos em suas entrevistas.
- Os resultados foram imediatos: o moral dos trabalhadores aumentou e a produtividade também

TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

Mayo e seus colegas, então, chegaram às seguintes conclusões, que serviram de base ao movimento de relações humanas:

- a integração social do indivíduo é fator determinante de seu nível de produtividade;
- o comportamento do indivíduo é determinado pelas normas de funcionamento do grupo a que pertence;
- os comportamentos dos operários estão condicionados às normas e aos padrões sociais, ou seja, caso eles produzam menos, terão menos consideração e respeito dos colegas
- as organizações são compostas por diferentes grupos informais, que não coincidem com sua estrutura formal;
- uma supervisão mais cooperativa e preocupada com os trabalhadores aumenta a eficiência organizacional.

TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

- CRÍTICAS

- Prevalece a concepção da organização como um sistema fechado.
- A organização é vista exclusivamente como um sistema social, em detrimento de outros aspectos de natureza técnica.
- Resultados de outras pesquisas comprovam que trabalhadores felizes nem sempre são mais produtivos.

TEORIA COMPORTAMENTAL

- A teoria das relações humanas continuavam a considerar o ser humano como um ser passivo que **reage de forma padronizada aos estímulos**, mesmo sendo esses últimos de natureza social.
- Outros estudos vão questionar os pressupostos do “homem social”, evoluindo para uma concepção mais complexa do ser humano (**Homem Complexo**);
- Abraham Maslow (1908-1970) foi um dos primeiros representantes de pesquisas sobre teorias motivacionais. Em um artigo publicado em 1943, ele sugere que os seres humanos têm cinco níveis de necessidades: **fisiológicas, de segurança, de pertencimento ao grupo social, de autoestima e de autorrealização.**

TEORIA COMPORTAMENTAL

- Segundo o autor, as **necessidades seguem uma hierarquia**, não sendo possível satisfazer as necessidades de escalas mais altas, sem antes satisfazer as necessidades mais básicas.
- Caberia aos administradores facilitar esse processo, encorajando ações que satisfaçam, simultaneamente, os objetivos organizacionais e as necessidades das pessoas.



TEORIA COMPORTAMENTAL

- Outros autores que contribuíram para consolidar as teorias motivacionais.
- Douglas McGregor (1906-1964) desenvolve a **teoria X e teoria Y**, na qual relaciona os conceitos de motivação com os conceitos de liderança.
- **A teoria X**, que corresponde às propostas da administração científica, assume que as pessoas são preguiçosas e que necessitam de motivação, pois encaram o trabalho como um mal necessário para ganhar dinheiro.
- **A teoria Y**, no entanto, baseia-se no pressuposto de que as pessoas querem e necessitam trabalhar, e encara a administração como um processo de criação de oportunidades para o empregado.

TEORIA COMPORTAMENTAL

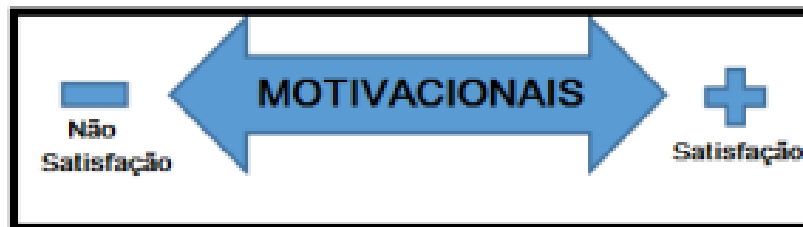
Frederick Herzberg (1923-2000), classificou a motivação humana em duas categorias:

- As necessidades básicas ou fatores higiênicos – que se referem aos fatores necessários, mas não suficientes para o homem trabalhar
- as necessidades de autorrealização ou fatores intrínsecos – com base nos quais é possível obter mais dedicação e comprometimento dos indivíduos com as organizações.
- O administrador focado apenas nos fatores higiênicos não consegue alcançar maior dedicação e comprometimento dos indivíduos.

TEORIA COMPORTAMENTAL

Fatores Motivacionais	Fatores Higiênicos
Trabalho em si.	Condições de trabalho.
Realização.	Administração da empresa.
Reconhecimento.	Salário.
Progresso.	Relações com o supervisor.
Responsabilidade.	Benefícios e incentivos sociais.

- A *satisfação* no cargo depende dos fatores motivacionais.
- A *insatisfação* no cargo depende dos fatores higiênicos.



ênfase na motivação como um fator relevante do comportamento humano no contexto organizacional

CONTRIBUIÇÕES

- O tratamento das questões humanas, que pode parecer óbvio na atualidade, foi algo sistematicamente negligenciado nos primórdios da administração como uma nova disciplina;
- É o movimento de relações humanas que traz essa nova contribuição, apontando o papel que os indivíduos e grupos informais desempenham nas organizações;
- A abordagem comportamental introduz uma visão mais complexa do ser humano, a qual marca as contribuições de cunho mais psicológico na área de administração até os dias atuais.
- Permitiu compreensão das variáveis complexas que influenciam o fenômeno de liderança nas organizações.

TEORIA NEOCLÁSSICA

- É uma redefinição da teoria clássica
- Principal expoente: Peter Drucker
- **Princípios**
 1. A Administração é um processo composto pelas funções de planejar, organizar, dirigir e controlar, substituindo o POC3 de Fayol;
 2. A Administração precisa se fundamentar em princípios básicos de caráter preditivo;
 3. A Administração é uma arte que deve ser apoiada em princípios universais;
 4. A cultura e os ambientes físicos e biológicos influenciam o ambiente do administrador.

TEORIA NEOCLÁSSICA

- Equilíbrio entre as proposições da escola das relações humanas com a abordagem científica de Taylor
- Ênfase no resultados (administração por objetivos);
- O foco central da empresa é o cliente (até então o foco estava em aspectos internos)
- O gestor uma pessoa dotada de habilidade de liderança;
- O processo decisório, ou tomada é a atividade mais importante do gestor, sendo seu foco descobrir as causas dos problemas e a partir daí buscar soluções para elas.
- O trabalhador não é mais provedor de força, mas sim dos conhecimentos essenciais à prosperidade organizacional.

TEORIA NEOCLÁSSICA

- Drucker lançou conceitos como:
 1. Gestão baseada no conhecimento;
 2. administração baseada em objetivos;
 3. Redução das camadas gerenciais;
 4. A necessidade de manter-se fiel ao que a organização se propôs;
 5. O cliente como foco das organizações;
 6. Descentralização x centralização dos processos.

TEORIA NEOCLÁSSICA

Proposição do ciclo POCD:

- O **planejamento** teria como função básica a redução de imprevistos através do estabelecimento e desdobramento de objetivos que fundamentariam os diferenciados níveis (estratégico, tático e operacional), representados por planos;
- A **organização** enquanto função administrativa consistiria em determinação de níveis de especialização, departamentalização e designação
- de cargos e tarefas.
- A **direção** faria referência à interpretação dos planos, de modo a adequá-los aos diferentes níveis para que as instruções fossem seguidas e os objetivos alcançados.
- O **controle** visaria assegurar que os objetivos fossem atingidos através da observação e do acompanhamento dos métodos previamente estabelecidos e difundidos.

TEORIA DOS SISTEMAS

- A organização passa a ser vista como um ambiente orgânico, vivo e de interações com diferentes ambientes;
- Empresas como sistemas abertos ou fechados;
- **Sistemas fechados**: organizações autônomas, independentes de interações com o meio externo, caracteriza-se pela estabilidade e previsibilidade.
- **Sistemas abertos**: organizações dependentes do ambiente externo, devido à necessidade de trocas de insumos (matérias-primas, informações, regulamentações), havendo a redução da previsibilidade.

TEORIA DOS SISTEMAS

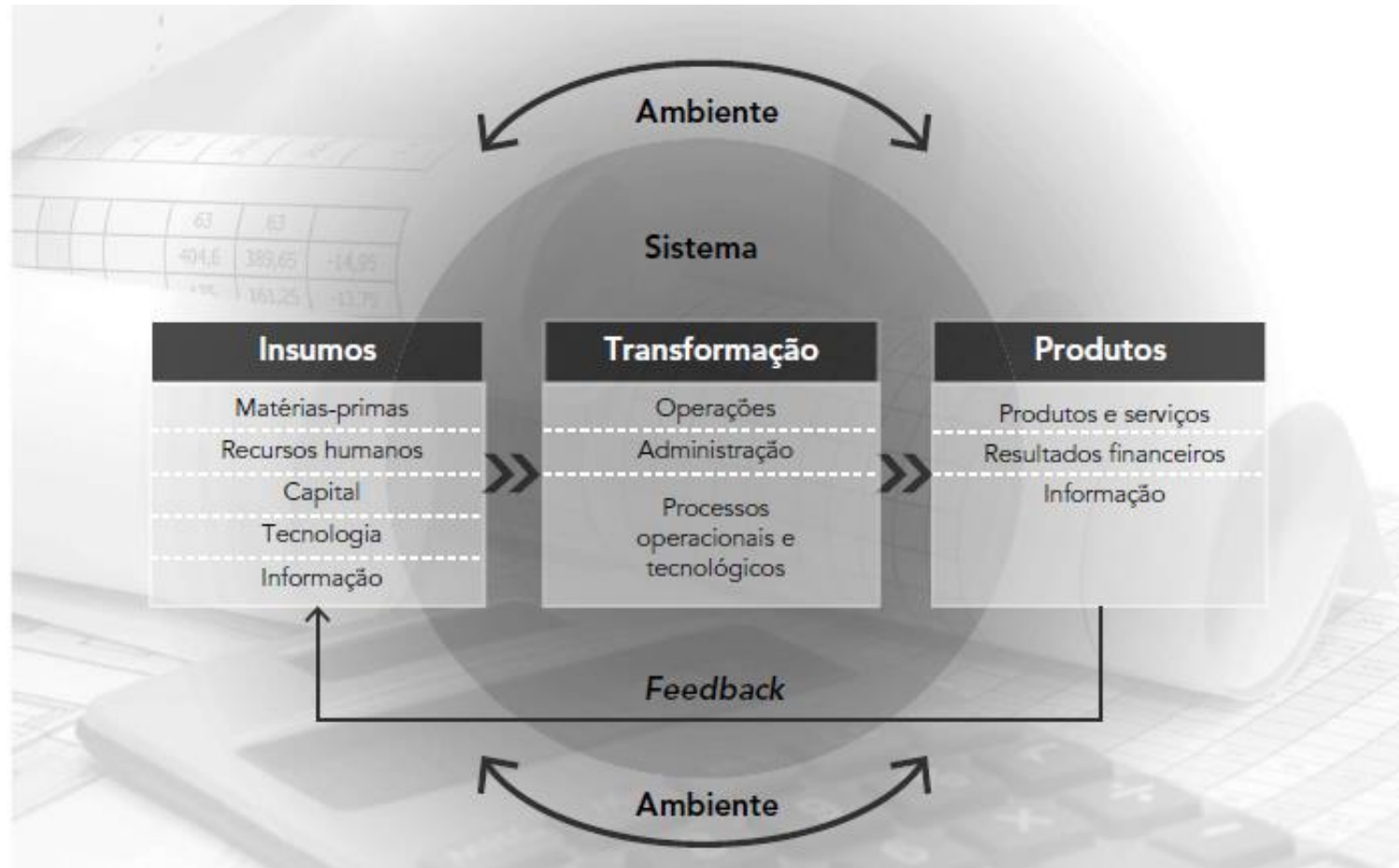


Figura: Ciclo processual de sistemas abertos

Fonte: Sobral e Peci, 2013

TEORIA DOS SISTEMAS

- Principais efeitos sobre a teoria administrativa:
 - visão da empresa como “**sistema aberto**”, contrapondo-se às demais abordagens da teoria clássica;
 - conhecimento do ambiente externo e análise de todos os elementos que o compõem;
 - reconhecimento da organização como um **sistema vivo**;

Obrigada e até a próxima aula!

Próximo tópico: O ambiente organizacional