

# O que é uma organização?

---

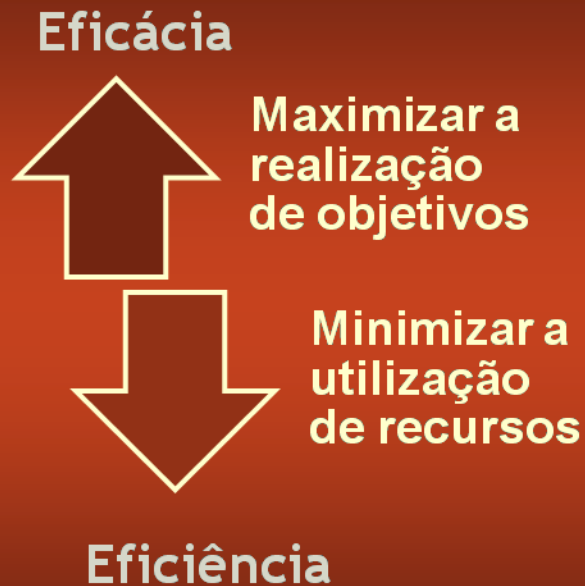
- As **organizações** são grupos estruturados de pessoas que se juntam para alcançar objetivos comuns.
- Características comuns a todas as organizações:
  - Têm um **propósito** ou uma **finalidade** que lhe conferem uma razão para existir.
  - São compostas por **pessoas**.
  - Têm uma **estrutura** que define e delimita qual é o comportamento e as responsabilidades de cada um de seus membros.

# O que é administração?

---

- Administração é um **processo** que consiste na **coordenação** do trabalho dos membros da organização e na alocação dos recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos de uma forma **eficaz e eficiente**.

# Eficiência e eficácia



| Eficiência                          | Eficácia                               |
|-------------------------------------|--|
| Fazer bem as coisas                 | Fazer as coisas certas                 |
| Preocupação com os meios            | Preocupação com os fins                |
| Minimização dos recursos utilizados | Maximização dos objetivos alcançados   |
| Ênfase nos processos                | Ênfase nos resultados                  |
| Ausência de desperdícios            | Escolha dos objetivos mais apropriados |

# O que é um administrador?

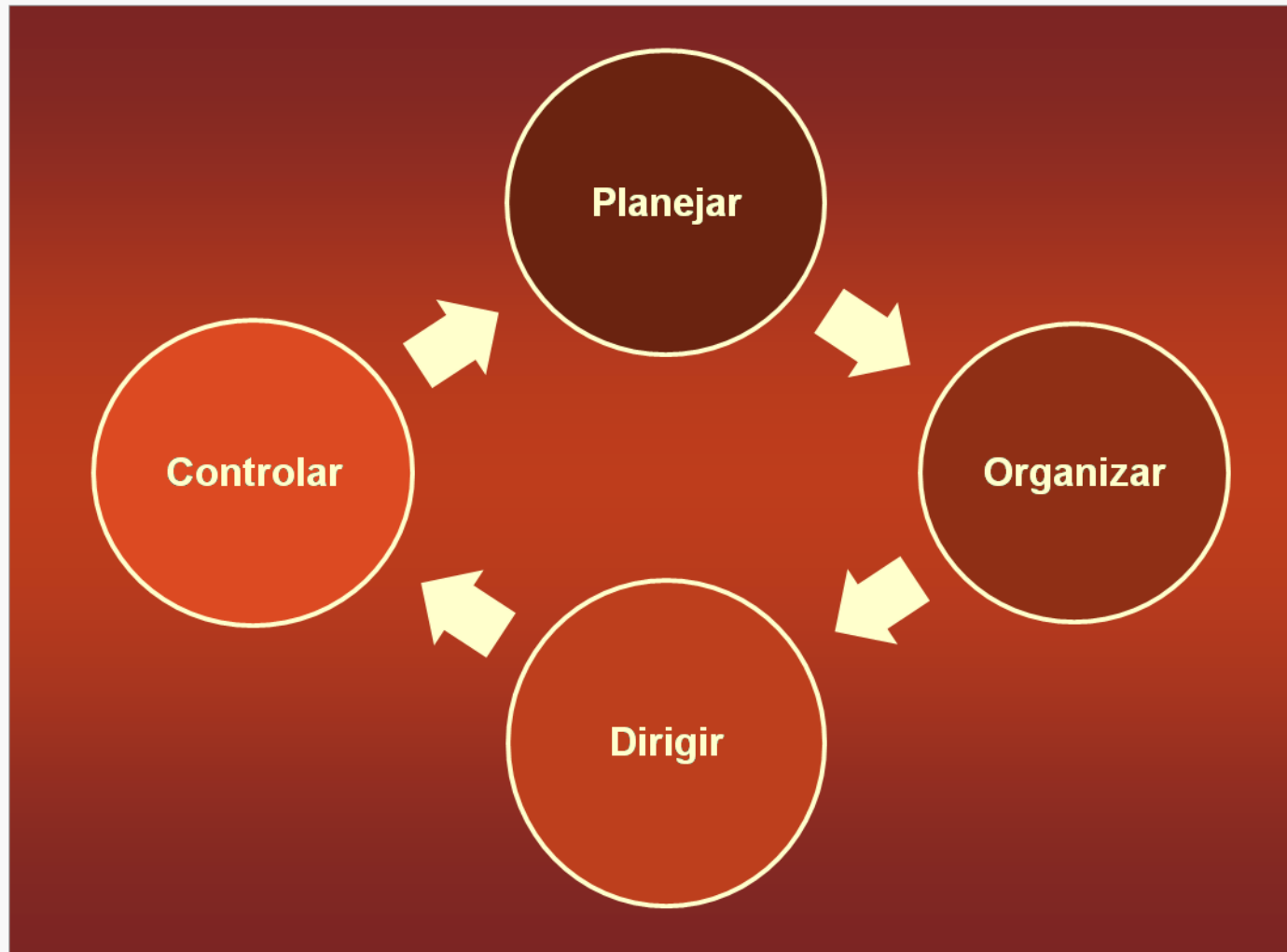
---

- **Administradores ou gestores:**
  - Trabalham coordenando e dirigindo as atividades de outras pessoas.
  - Têm a responsabilidade de ajudar os trabalhadores operacionais a alcançar os objetivos da organização.
  - Podem ser classificados pelo nível que ocupam na organização e pelo âmbito das atividades pelas quais são responsáveis.
- **Trabalhadores ou funcionários:**
  - Pessoas que trabalham diretamente na realização de uma tarefa.
  - Não têm a responsabilidade de supervisionar o trabalho de outros.

# Níveis organizacionais



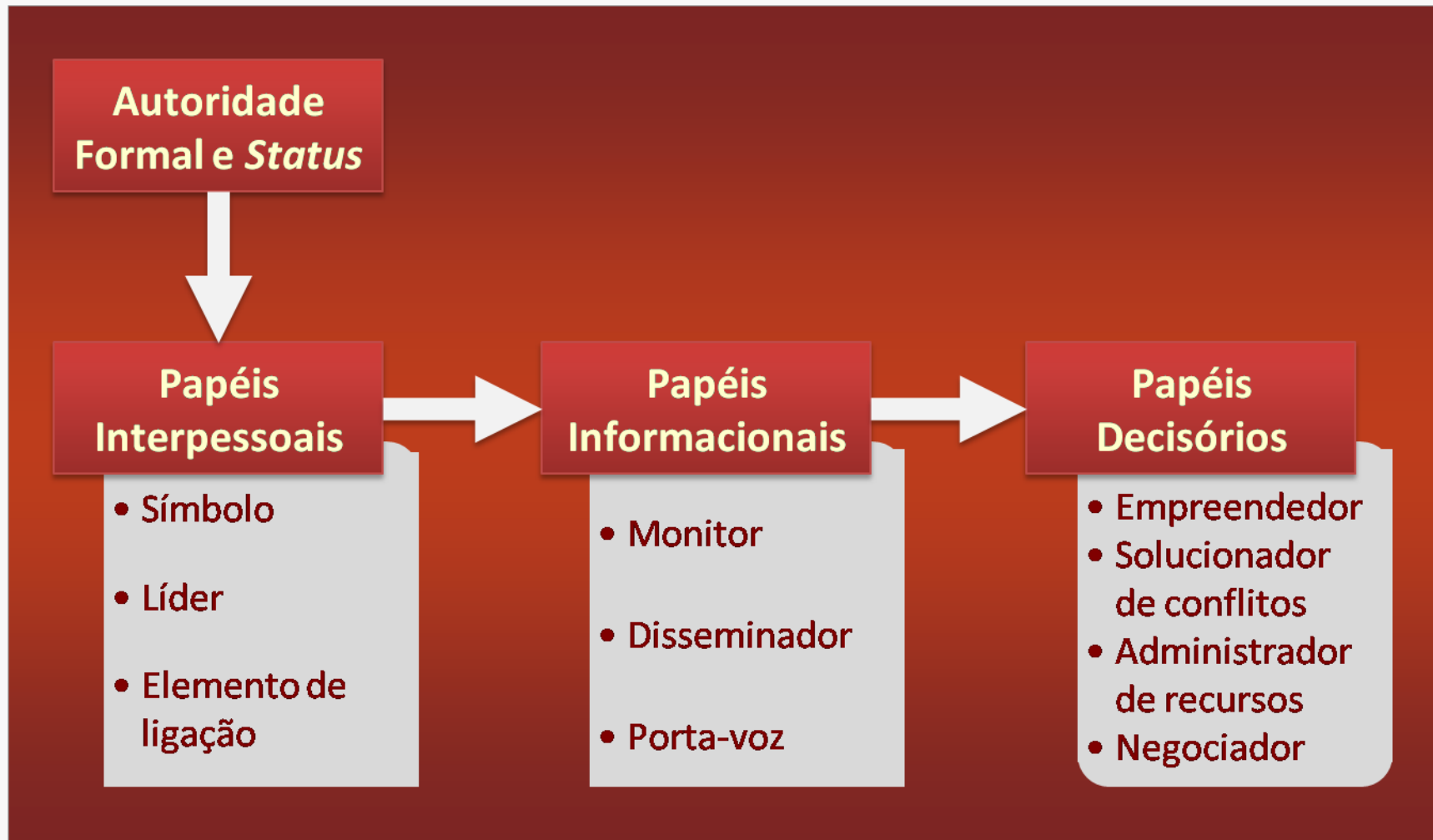
# O processo de administração



# Áreas funcionais da organização



# Papéis do administrador





# Habilidades do administrador



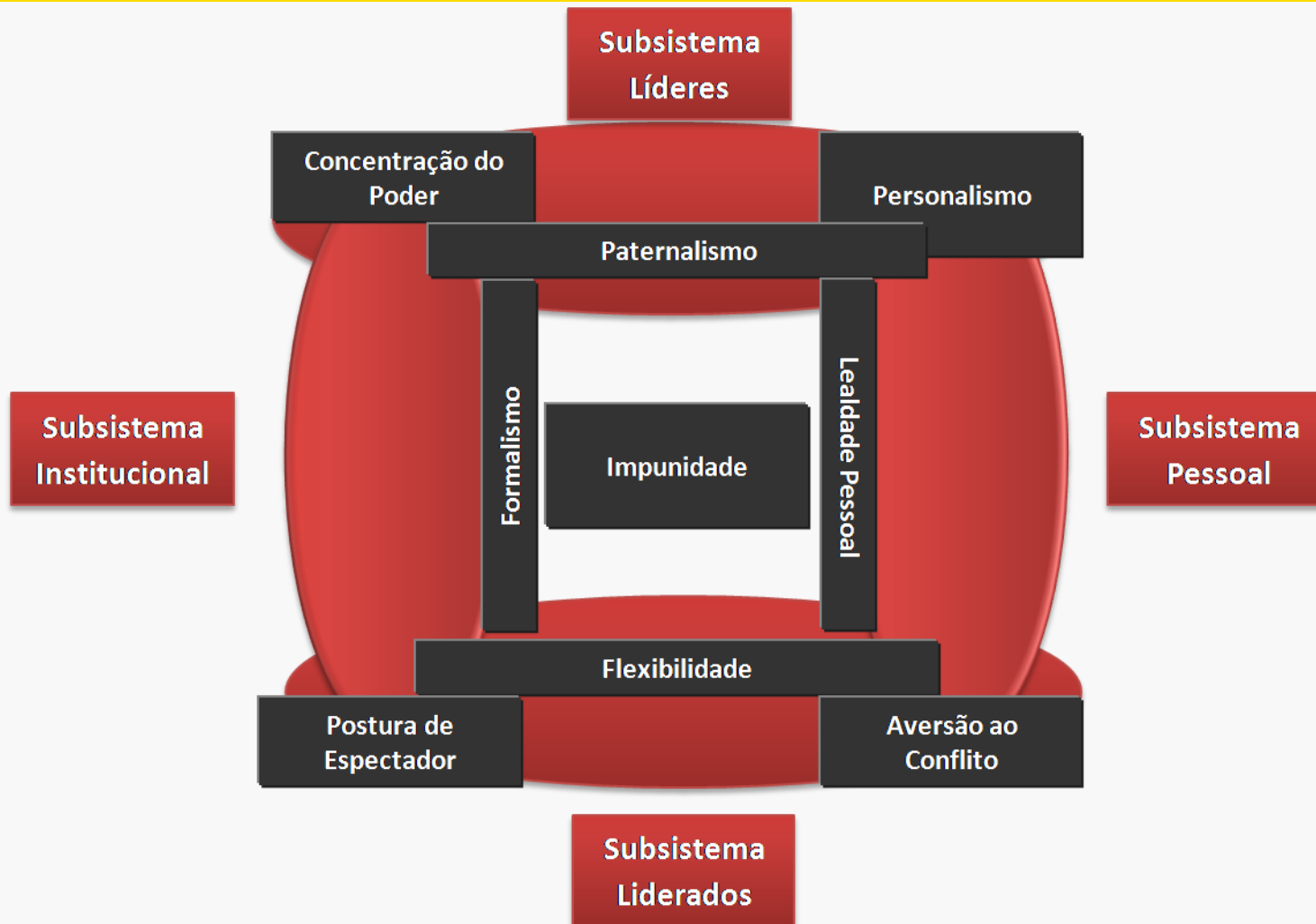
Habilidades  
Conceituais

Habilidades  
Humanas

Habilidades  
Técnicas

# Administração no Brasil

## Estilo brasileiro de administrar



# Desafios de ser administrador

---

- É um trabalho complexo e difícil.
- É preciso lidar com pessoas com diferentes experiências, personalidades, conhecimentos, ambições...
- É preciso saber motivar os subordinados em ambientes de incerteza e em permanente mudança.
- É necessário tomar decisões difíceis no que tange à distribuição de recursos escassos.
- O sucesso de um administrador depende do desempenho de outros, o que pode ser estressante e, por vezes, ingrato.

# Benefícios de ser administrador

---

- Desempenham o papel mais importante da organização.
- Os bons administradores são uma “mercadoria rara”, logo os melhores são mais bem pagos.
- Recebem reconhecimento e *status* tanto da organização como da comunidade.
- Têm a possibilidade de lidar com uma variedade de pessoas.
- Têm a oportunidade de pensar criativamente, de inovar e de utilizar a imaginação.

# Teorias em administração

- As **teorias** influenciam a prática, servindo como guia para as decisões da administração.
- As **teorias** influenciam a forma como enxergamos as pessoas, as organizações e o meio em que elas estão inseridas.
- As **teorias** servem como fonte de compreensão e/ou previsão de práticas observadas nas organizações.

# Teorias em administração

A importação de metodologias e modelos organizacionais

Consequências

- A mudança
- A frustração
- A adaptação

# Condições geradoras do pensamento administrativo

- **Revolução Industrial e consolidação do capitalismo:**
  - limitação do poder do monarca absoluto e surgimento das idéias liberais.
  - Fortalecimento das atividades comerciais e surgimento das cidades.
  - Surgimento do poder das máquinas e criação da indústria.
  - Especialização do trabalho e formação dos núcleos de mestres-artesãos e aprendizes, constituindo as corporações de ofícios.

*(continua)*

# Condições geradoras do pensamento administrativo

*(continuação)*

- Centralização de poder, recursos e influências nas mãos dos mestres-artesãos e concentração das indústrias manufatureiras, formando, assim, a burguesia.
- Substituição do sistema de trabalho do artesão pelo assalariado.
- **Processo de modernização das sociedades ocidentais.**



# Escola clássica de administração

- **Contextualização:**
  - Entrada do capitalismo na fase monopolista.
  - Concepções e orientações acerca da natureza, do indivíduo e da economia.
- A escola clássica de administração pode ser dividida em três correntes:
  - **Administração científica.**
  - **Gestão administrativa.**
  - **Teoria da burocracia.**

# Administração científica

- **Fatores-chave do contexto:**

- Fase monopolista do capitalismo.
- Desperdícios de eficiência e produtividade.
- Força de trabalho desqualificada.

- **Pressupostos:**

- *Homo economicus* (ser humano essencialmente egoísta e racional, orientado por motivações materiais).
- A organização é considerada um sistema fechado – foco nos processos internos.
- Existe uma ciência de administração, capaz de ser universalizada.

# Administração científica

- **Foco de análise:**
  - Processos operacionais de trabalho.
- **Conceitos-chave:**
  - Existe uma **única maneira certa** para desempenhar cada tarefa.
  - Dissociação da concepção do trabalho de sua execução.
  - Remuneração baseada em incentivos materiais.
- **Contribuições:**
  - Melhoria acentuada da produtividade e da eficiência.
  - Introduz uma forma diferenciada de remuneração.

# Administração científica

## ▪ Limitações:

- Concebendo a organização como um sistema fechado, não considerava as influências das forças externas na administração.
- Baseava-se em pressupostos motivacionais materiais e simplistas.
- Criava condições propícias para a alienação do trabalhador.

# Gestão administrativa

- **Fatores-chave do contexto:**

- Fase monopolista do capitalismo.
- Existência de empresas altamente verticalizadas e hierarquizadas.
- Crescente conscientização acerca da importância da função da administração.

- **Pressupostos:**

- Prevalece o foco interno da análise organizacional.
- Existem princípios gerais de administração, capazes de serem universalizados.
- Existe a ciência da administração.

# Gestão administrativa

- **Foco de análise:**
  - A organização como um todo.
- **Conceitos-chave:**
  - As 6 áreas de operações e as 5 funções da administração.
  - Os 14 princípios da administração.
- **Contribuições:**
  - A administração pode ser vista como uma profissão capaz de ser treinada e desenvolvida.
  - Marca a forma de compreender a administração como **processo**, composto por funções-chave.

# Gestão administrativa

- **Limitações:**

- Prevalece a concepção da organização como um sistema fechado, não dando a devida importância aos fatores externos.
- Os pressupostos motivacionais ainda são de natureza material e simplista.

# Teoria da burocracia

- **Fatores-chave do contexto:**

- Consolidação da autoridade racional-legal nas sociedades ocidentais.
- Racionalização do direito.
- Centralização do poder estatal.
- Expansão do capitalismo e crescimento da sociedade em massa.
- Industrialização e racionalidade técnica presente em grandes empresas verticalizadas e hierárquicas.

- **Pressupostos:**

- Trata-se de um modelo ideal.



# Teoria da burocracia

- **Foco de análise:**
  - A organização como um todo.
- **Conceitos-chave:**
  - Os 7 princípios da burocracia.
- **Contribuições:**
  - O predomínio da lógica científica.
  - Consolidação de metodologias de análise racionais.
  - Caráter democrático, mediante redução dos favoritismos e clientelismos.
  - Concepção de uma forma racional e eficiente de organização sob as condições de existência de atividades rotineiras.

# Teoria da burocracia

- **Limitações:**

- Prevalece a concepção da organização como um sistema fechado.
- A possível rigidez pela formalização e abuso de poder tecnocrático.

# Enfoque comportamental

- **Contextualização:**

- A escola clássica da administração não gerou os resultados desejados em termos de eficiência e produtividade.
- O impacto dos enfoques sociológicos e psicológicos no estudo das organizações.
- Crises econômicas da década de 1930.

- O enfoque comportamental pode ser dividido em:

- **Escola das relações humanas.**
- **Abordagem comportamental.**

# Escola das relações humanas

- **Fatores-chave do contexto:**
  - Resultados insatisfatórios da escola clássica de administração.
  - Impacto das ciências sociais e, especialmente, da psicologia.
  - Questionamentos decorrentes da crise da década de 1930.
- **Pressupostos:**
  - Homem social.
  - Foco interno à organização.
  - A organização é um sistema social.

# Escola das relações humanas

- **Foco de análise:**
  - O indivíduo e os grupos informais nas organizações.
- **Conceitos-chave:**
  - Produtividade e eficiência são influenciadas pelos grupos informais de trabalho.
  - A autoridade do gerente deve se basear em competências sociais.
- **Contribuições:**
  - Inclusão do fator humano na análise organizacional.
  - Alerta sobre o impacto da motivação humana no desempenho.

# Escola das relações humanas

- **Limitações:**

- 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.
- Pesquisas comprovam que trabalhadores felizes nem sempre são mais produtivos.

# Abordagem comportamental

- **Fatores-chave do contexto:**
  - Visão reducionista do ser humano presente na escola das relações humanas.
  - Impacto dos desenvolvimentos nas ciências sociais.
- **Pressupostos:**
  - Homem complexo.
  - Foco nos indivíduos e na sua relação com o contexto.
- **Foco de análise:**
  - Comportamento de grupos nas organizações.

# Abordagem comportamental

- **Conceitos-chave:**

- Motivação e fatores motivacionais.
- Liderança.

- **Contribuições:**

- Aumento de complexidade nas teorias de motivação e liderança, incluindo variáveis contingenciais na análise.
- Promovem mais eficiência organizacional pela motivação individual.
- Reconhecem a importância de desenvolvimento dos RH.
- Introdução de práticas como participação, autonomia, iniciativa individual e trabalhos enriquecidos na administração.



# Abordagem comportamental

- **Limitações:**

- Algumas perspectivas podem ser vistas a partir de uma abordagem puramente instrumental, de manipulação motivacional do trabalhador.
- Abordagem essencialmente descritiva, com poucas prescrições para a prática das organizações.
- Falta de comprovação empírica de algumas de suas teorias.

# Abordagem quantitativa

- **Fatores-chave do contexto:**
  - Impacto da Segunda Guerra Mundial e do financiamento estatal da pesquisa operacional.
  - Impacto das associações e revistas de pesquisa operacional.
- **Pressupostos:**
  - A maioria dos problemas de administração pode ser modelada quantitativamente.
- **Foco de análise:**
  - Técnicas de apoio ao processo de tomada de decisão nas organizações.

# Abordagem quantitativa

- **Conceitos-chave:**

- Aplicação da análise quantitativa às decisões administrativas.
- Conjunto de técnicas, tais como: análise de decisão, otimização, simulação, previsão, teorias de jogos, modelos de rede etc.

- **Contribuições:**

- Facilita o processo de tomada de decisão nas organizações.
- Aprimora os métodos quantitativos para a análise dos problemas.

# Abordagem quantitativa

- **Limitações:**

- Desconsidera os fatores não quantificáveis ou não dá a devida importância a eles.
- Ignora o lado humano nas organizações.
- Os modelos não são projetados para lidar com decisões não rotineiras ou imprevisíveis.

# Teoria dos sistemas e enfoque contingencial

- **Contextualização:**

- Conscientização acerca da interdependência global pós-Segunda Guerra Mundial.
- Contramovimento relacionado com a excessiva especialização das disciplinas.
- Influência da obra de Von Bertalanffy.

- Emergem duas correntes:

- **Teoria dos sistemas.**
- **Enfoque contingencial.**

# Teoria dos sistemas

- **Fatores-chave do contexto:**
  - Impacto da Segunda Guerra Mundial e influência de von Bertalanffy.
- **Pressupostos:**
  - As organizações devem ser vistas como sistemas abertos.
- **Foco de análise:**
  - A organização, seus subsistemas e a interação com o ambiente onde se insere.

# Teoria dos sistemas

- **Conceitos-chave:**

- A organização é um sistema aberto, composto por partes interdependentes entre si.
- A organização está em contínua interação com o ambiente onde se insere, para recolher os insumos e contribuir com produtos e serviços.

# Teoria dos sistemas

## ▪ Contribuições:

- Percebe relações importantes entre os subsistemas organizacionais que influenciam o alcance dos objetivos.
- Desmistifica a ‘ótima solução administrativa’, abrindo espaço para soluções alternativas satisfatórias.
- Expande as fronteiras da organização, reconhecendo a importância de sua relação com o ambiente.
- Abre caminho para a identificação das variáveis ambientais que influenciam o desempenho organizacional.



# Teoria dos sistemas

- **Limitações:**

- Não oferece direcionamento sobre as funções e práticas gerenciais concretas.
- Conceitos transpostos de ciências biológicas e naturais nem sempre consideram a complexidade e a unicidade da vida social.

# Enfoque contingencial

- **Fatores-chave do contexto:**
  - Influência do pensamento sistêmico.
- **Pressupostos:**
  - As organizações devem ser vistas como sistemas abertos.
- **Foco de análise:**
  - A organização, seus subsistemas e a interação com o ambiente em que atua.

# Enfoque contingencial

- **Conceitos-chave:**

- Não existe uma única melhor maneira de administrar.
- Existe mais de uma forma de atingir os objetivos organizacionais propostos.
- Cabe ao administrador adaptar suas organizações às características do ambiente.

- **Contribuições:**

- Identificação, mediante pesquisa empírica, de várias contingências que influenciam o desempenho organizacional.
- Contestação dos princípios gerais da administração.

# Enfoque contingencial

- **Limitações:**

- A teoria organizacional cai em certo relativismo, uma vez que ‘tudo depende’ do contexto.
- A pesquisa das contingências que ainda podem influenciar a administração não é esgotável.