



UNIDADE I

Administração

Prof. Me. Antônio Palmeira

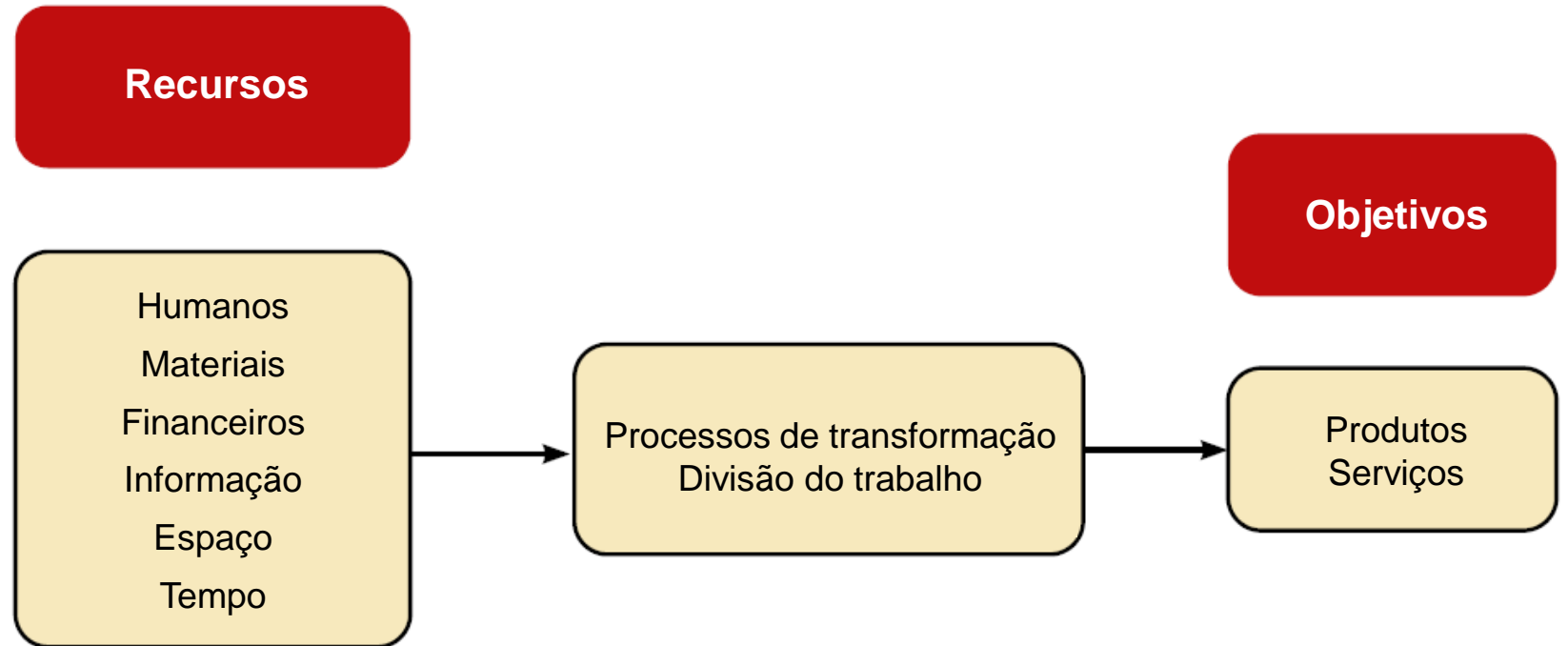
Conteúdo da disciplina

- A administração e as organizações.
- Evolução do pensamento administrativo.
- Funções da administração.
- Funções das empresas.
- Administração estratégica.
- Administração da tecnologia da informação.

Conteúdo da Unidade I

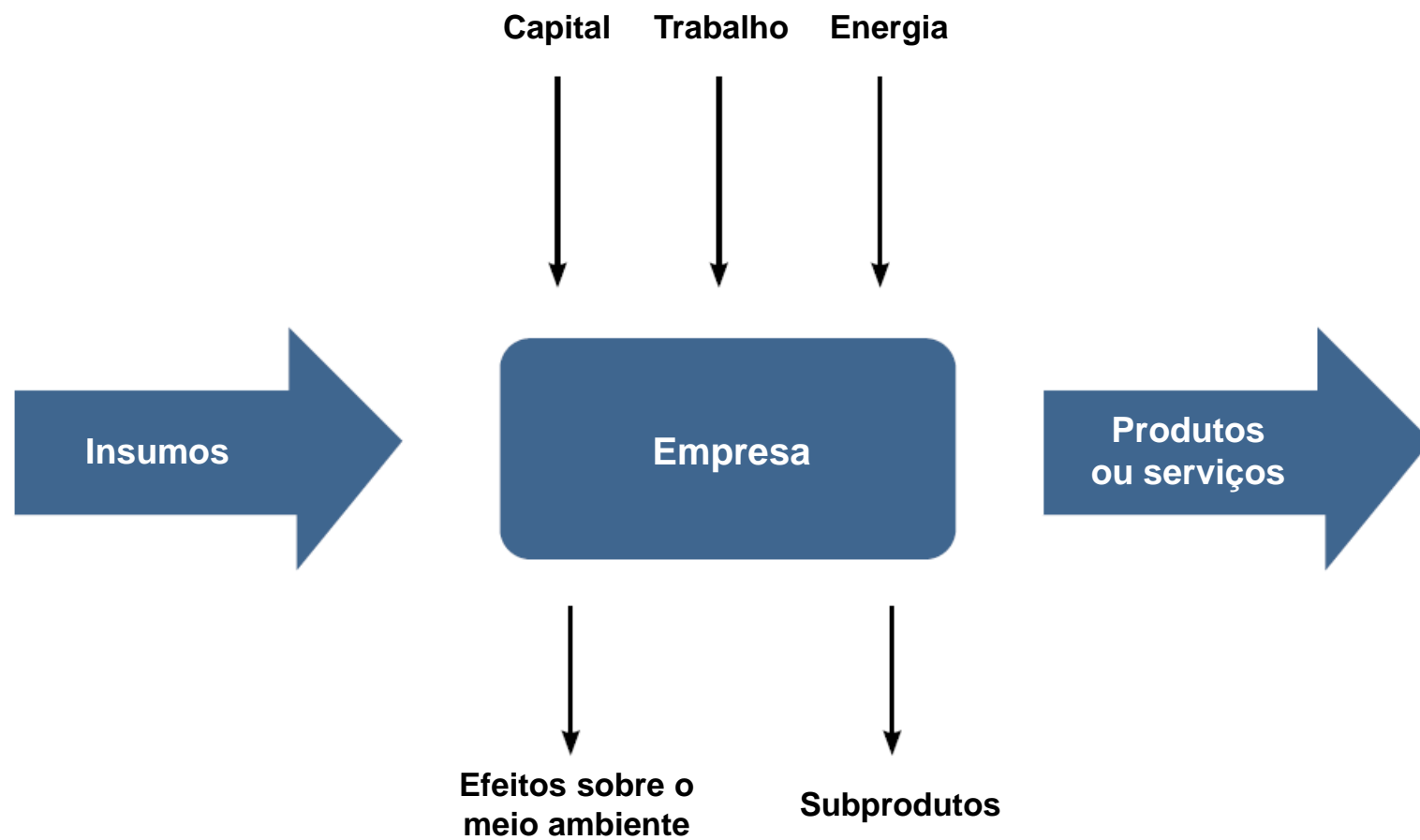
- Organizações.
- Conceitos básicos de administração e governança.
- Histórico da administração.
- Abordagem clássica.
- Abordagem humanística e neoclássica.
- Abordagem estruturalista e abordagem comportamental.
- Abordagem sistêmica e abordagem contingencial.
- Novas abordagens da administração.

Organizações



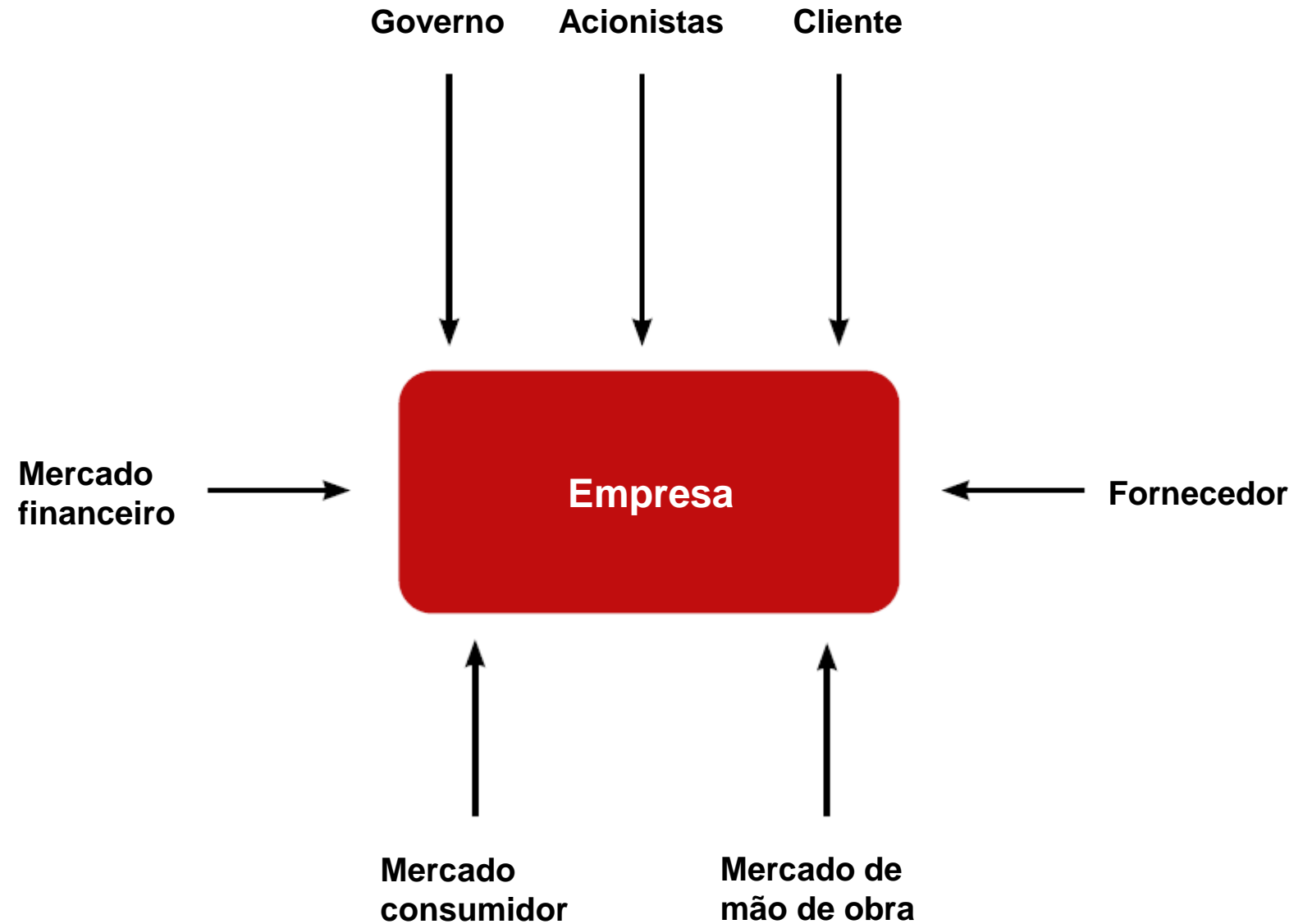
Fonte: adaptado de: Maximiano (2015, p. 4).

Empresa



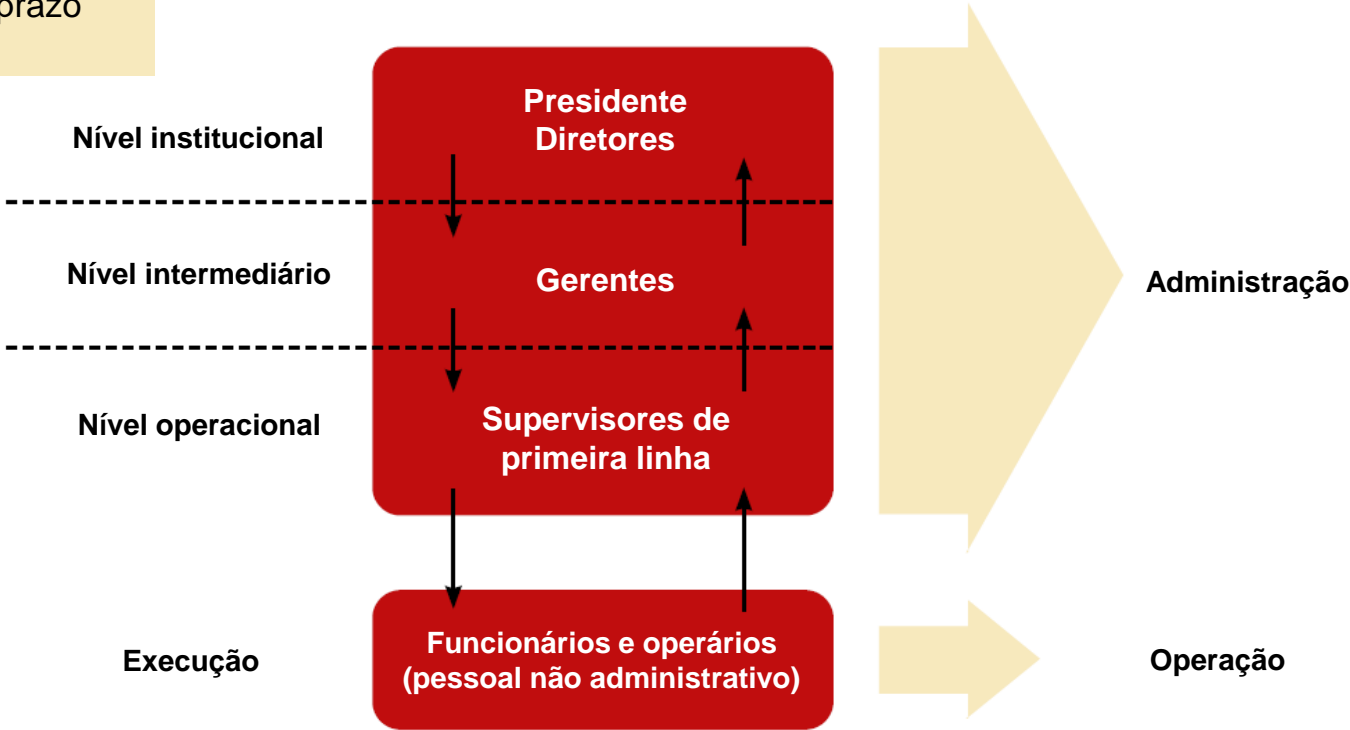
Fonte: adaptado de: Costa Neto e Canuto (2010, p. 15).

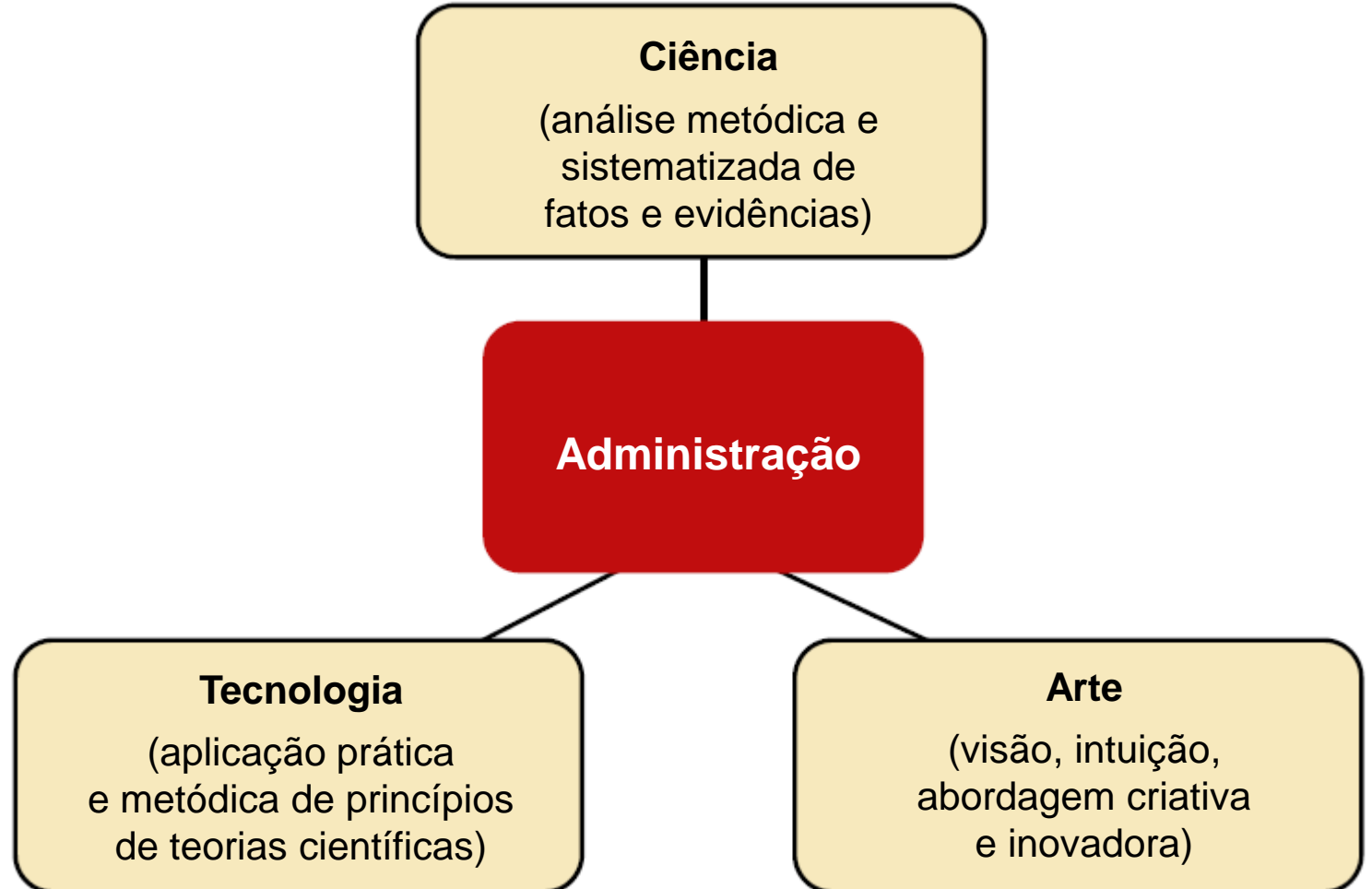
Relacionamentos de uma empresa



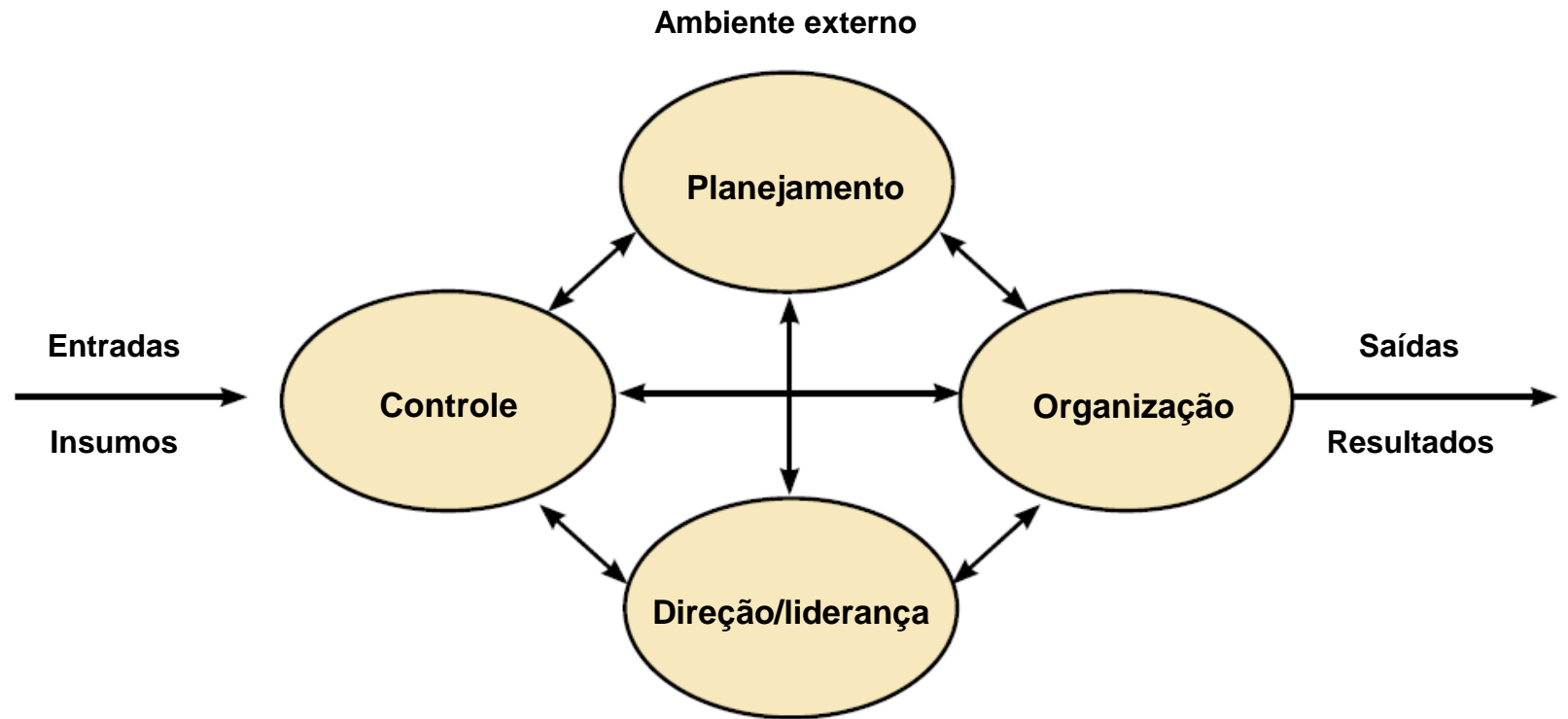
Níveis organizacionais

Nível	Atuação	Abrangência	Amplitude de tempo
Institucional	Estratégica	Global, envolvendo toda a organização	Longo prazo
Intermediário	Tática	Parcial, envolvendo uma unidade da organização	Médio prazo
Operacional	Operacional	Específica, envolvendo determinada operação ou tarefa	Curto prazo



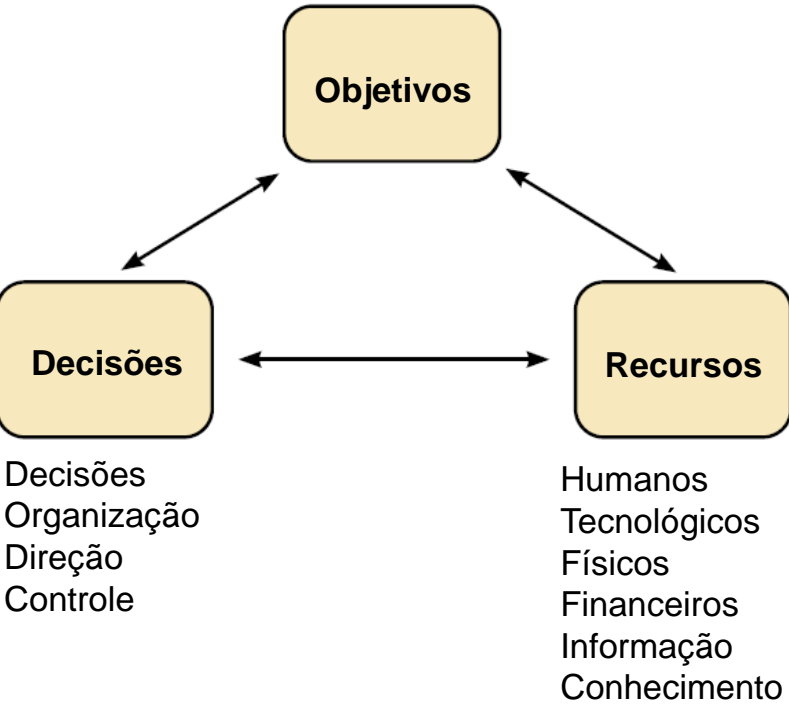


Processo da administração

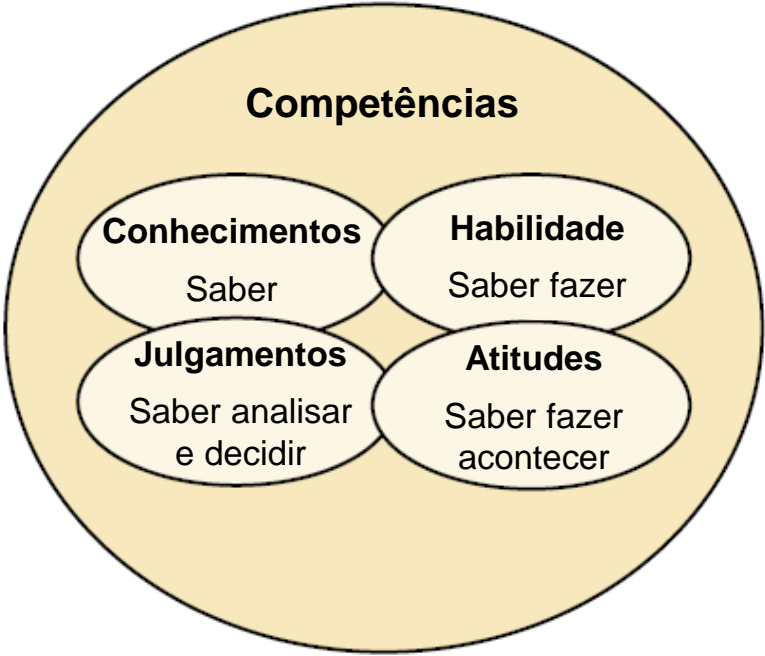


Fonte: adaptado de: Chiavenato (2020, p. 11).

Papel e competências do administrador



+

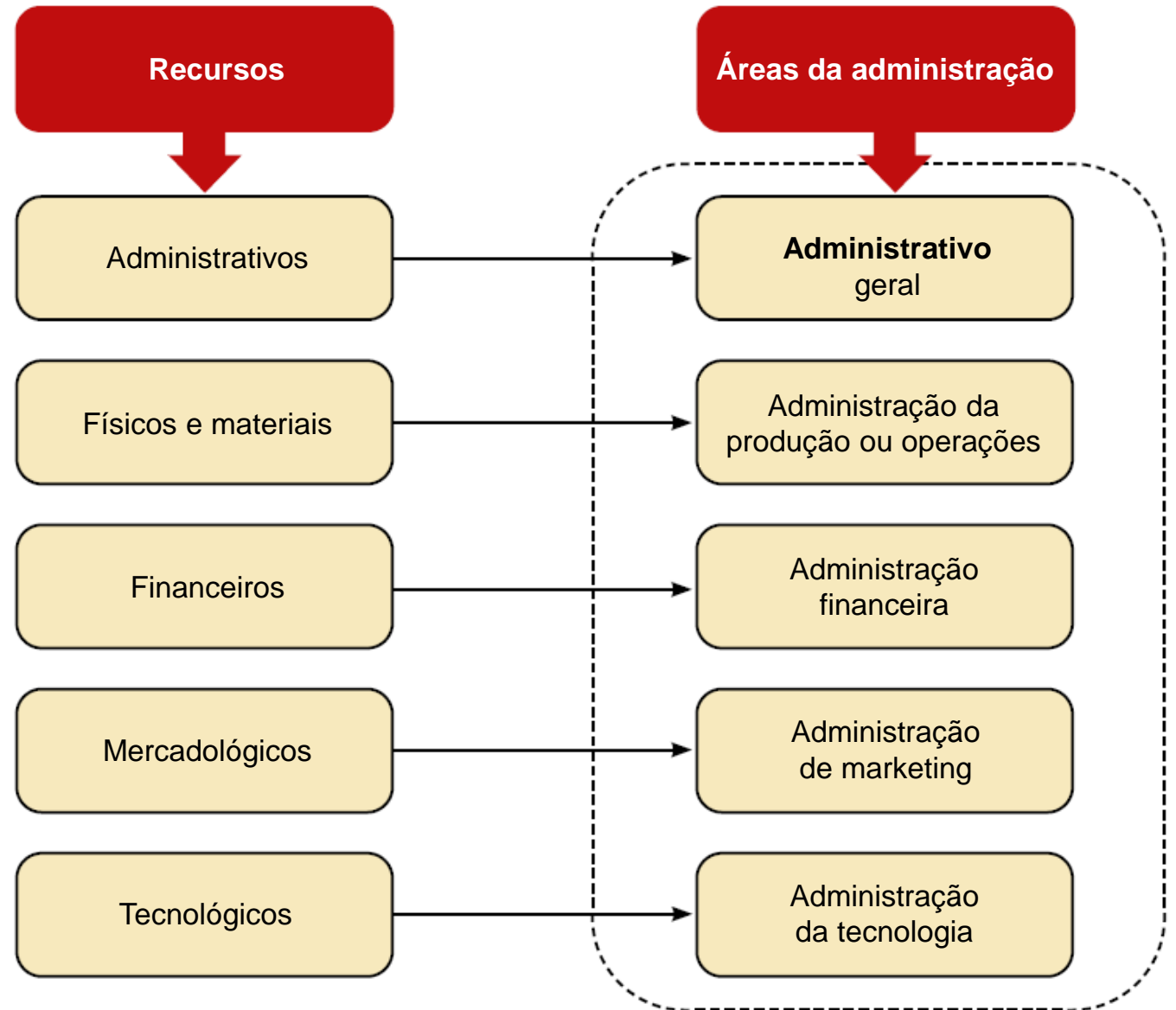


=



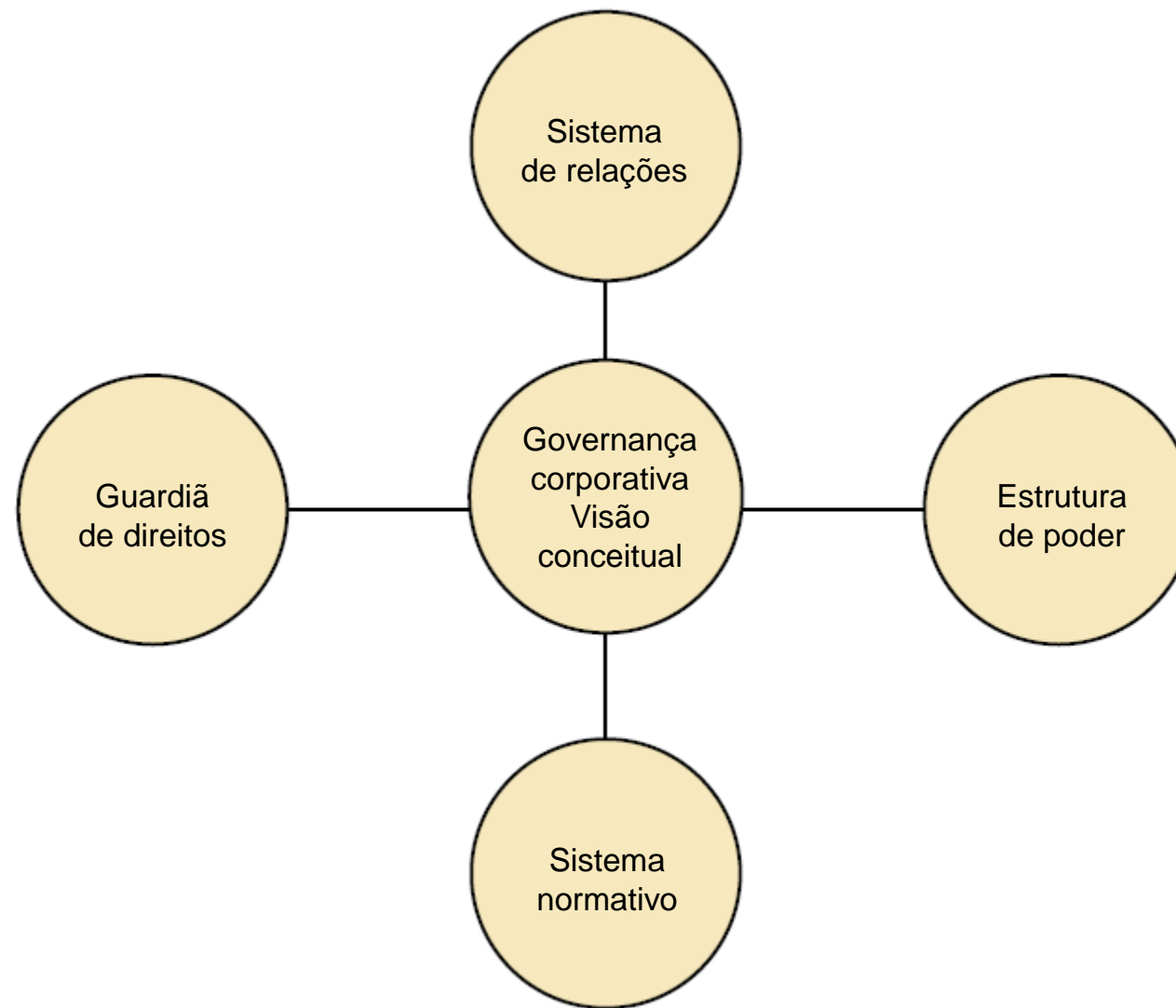
Fonte: adaptado de: livro-texto.

Recursos e a administração



Fonte: adaptado de: Chiavenato (2023, p. 43).

Governança



Fonte: adaptado de: Silva (2016, p. 30).

Interatividade

Qual das alternativas a seguir indica o nível organizacional que aponta para o longo prazo?

- a) Operacional.
- b) Tático.
- c) Médio.
- d) Estratégico.
- e) Interno.

Resposta

Qual das alternativas a seguir indica o nível organizacional que aponta para o longo prazo?

- a) Operacional.
- b) Tático.
- c) Médio.
- d) **Estratégico.**
- e) Interno.

Histórico da administração

- A administração somente foi considerada uma ciência propriamente dita há pouco mais de um século.
- Antes, era avaliada apenas como uma habilidade inata, um dom, um privilégio, algo individual.
- Ou seja, era como se uns nascessem com a vantagem de ter competências e habilidades para administrar e outros não.

Administração nos tempos remotos e os antecedentes da administração moderna

Revolução Urbana	Grécia	Roma	Renascimento	Revolução Industrial
4000 a.C.	Desde 500 a.C.	Entre século VII a.C. e século IV d.C.	Século XVI	Século XVIII
Administração de grandes projetos de construção: cidades, pirâmides, templos, canais de irrigação. Formação de uma classe de funcionários públicos.	Democracia, ética, método científico, qualidade.	Administração de império multinacional, formação de executivos, grandes empresas privadas, exército profissional.	Retomada dos valores humanistas, grandes empresas de comércio, invenção da contabilidade, Maquiavel.	Invenção das fábricas, surgimento do moderno trabalhador industrial e dos sindicatos, início da administração como disciplina.

Fonte: Adaptado de: Maximiano (2015, p. 23).

Eventos de origem da administração

Período/Ano	Local	Evento administrativo
2800 a.C.	Mesopotâmia (atual Iraque e terras próximas)	Estabelecimento das atividades das empresas em geral. Estruturação inicial do controle das atividades.
2600 a.C.	Egito	Estruturação inicial das funções de planejamento, organização e controle (na construção das pirâmides).
2500 a.C.	China	Descentralização do poder (com a utilização de assessores).
1900 a.C.	Babilônia (cidade da antiga Mesopotâmia)	Estabelecimento das operações de um processo administrativo. Estabelecimento do valor mínimo de remuneração pelas atividades desenvolvidas. Maior ênfase nas responsabilidades das pessoas.
1500 a.C.	Israel	Aplicação da estrutura hierárquica.
800 a.C.	Itália (Roma)	Início da estruturação das instituições administrativas, pelo Império Romano.
400 a.C.	Grécia	Início dos estudos formais em administração.
400 a.C.	China	Primeiros estudos de estratégia e de comportamento administrativo nas empresas.
300 a.C.	Itália (Roma)	Exército é modelo administrativo para as empresas.
1500	Itália (Roma)	Estudos da atuação de líderes. Trabalhos em equipes.
1776	Escócia	Estudos da especialização do trabalho. Estudos avançados sobre controle e remuneração.
1800	Inglaterra	Início de várias inovações na administração: incentivos, bonificações, festas de Natal, métodos de trabalho, seguro de vida e de atividades operacionais nas empresas.

Eventos de origem da administração

Período/Ano	Local	Evento administrativo
1800	Inglaterra	Início de várias inovações na administração: incentivos, bonificações, festas de Natal, métodos de trabalho, seguro de vida e de atividades operacionais nas empresas.
1810	Escócia	Início de aplicação de práticas mais inovadoras de gestão de pessoas (Robert Owen).
1810	França	Início da participação dos funcionários nos resultados das empresas.
1820	Inglaterra	Constituição dos primeiros sindicatos de trabalhadores.
1832	Inglaterra	Princípios da abordagem científica no estudo e na prática da administração nas empresas (Charles Babbage).
1881	EUA	Fundação do primeiro curso de Administração (Universidade da Pensilvânia) (Joseph Wharton).
1900	EUA	Início do movimento da teoria da administração científica.

Fonte: adaptado de: Oliveira (2009b, p. 13).

Principais teorias da administração

Fonte: Adaptado de: Chiavenato (2021b, p. 18).

Ênfase	Teorias administrativas	Principais enfoques
Tarefas	Administração científica	Racionalização do trabalho Ciência da administração
Estrutura	Clássica	Organização formal Princípios gerais da administração
	Neoclássica	Funções do administrador
	Da burocracia e estruturalista	Organização formal burocrática Múltipla abordagem Organizações formal e informal
Pessoas	Matemática e tecnologia	Análise intraorganizacional Análise extraorganizacional
Ambiente	Das relações humanas	Grupos sociais Organização informal
Tecnologia	Comportamental	Teoria das decisões Estilos de administração
Competitividade	Dos sistemas	Análise organizacional Abordagem de sistema aberto
	Da contingência	Análise ambiental (imperativo ambiental)
	Tecnologia	Administração da tecnologia
	Novas abordagens	Caos e complexidade Aprendizagem organizacional Capital intelectual

Cronologia das teorias do pensamento administrativo

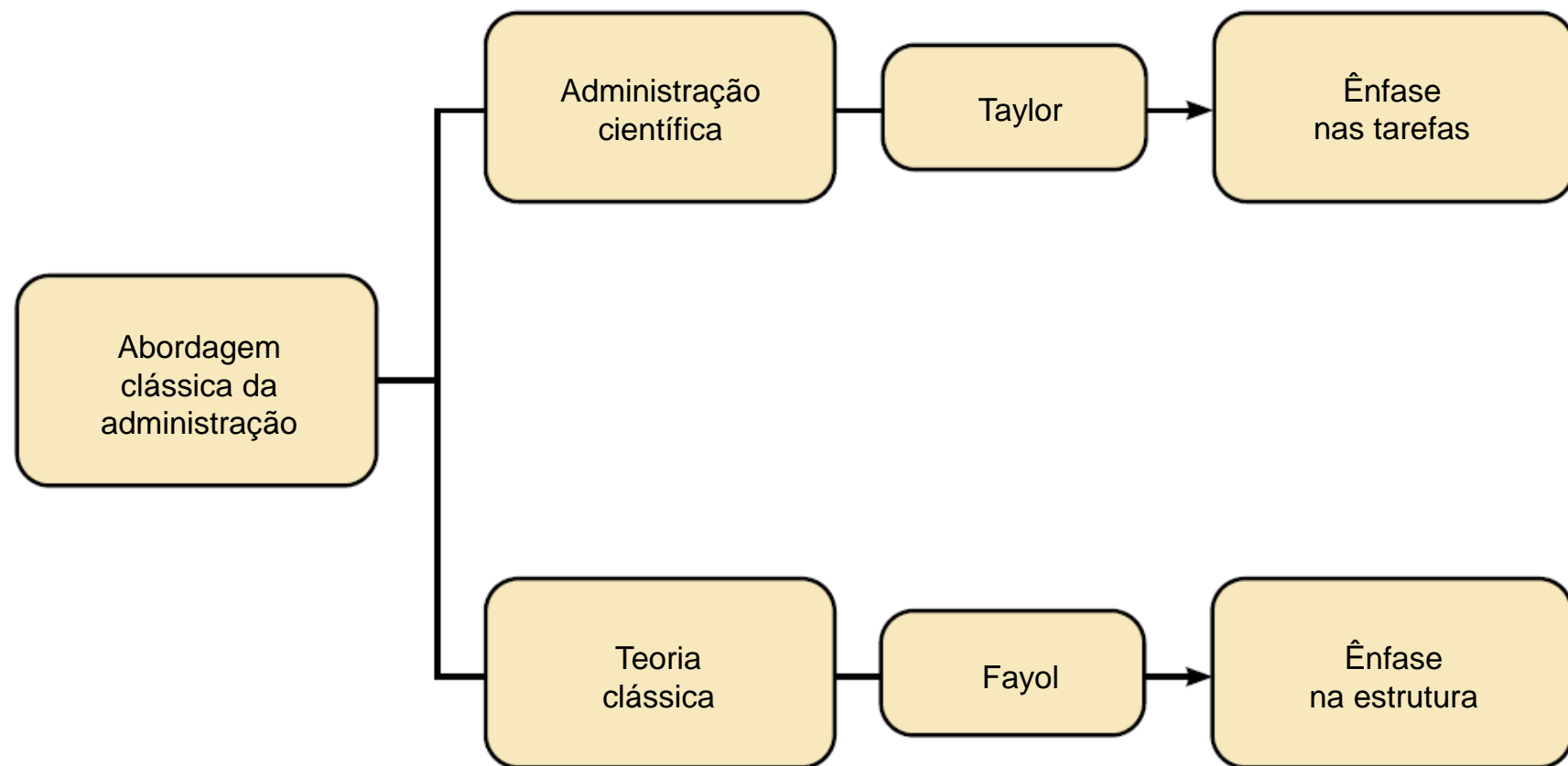
Fonte: adaptado de: Chiavenato (2021b, p. 19).

Anos	Teorias
1903	Administração científica
1909	Teoria da burocracia
1916	Teoria clássica
1932	Teoria das relações humanas
1947	Teoria estruturalista
1951	Teoria dos sistemas
1953	Abordagem sociotécnica
1954	Teoria neoclássica
1957	Teoria comportamental
1962	Desenvolvimento organizacional
1970	Teoria matemática
1972	Teoria da contingência
1978	Tecnologias emergentes
1990	Novas abordagens
2000	Caos e complexidade
2020	Quarta Revolução Industrial
	Para onde vai a administração?

Teoria Geral da Administração

- É o conjunto de conhecimentos e práticas resultantes das diversas escolas e teorias da administração, e que são disseminados e comuns à prática administrativa realizada pelas instituições em geral quanto às atividades de planejamento, de organização, de gestão e desenvolvimento de pessoas e de avaliação, consolidando um processo de otimizadas interações e sinergias entre os profissionais e de busca de resultados efetivos para as empresas.

Abordagem Clássica de Administração



Fonte: adaptado de: Chiavenato (2021b, p. 45).

Administração Científica

- A ideia da administração científica de Taylor era trabalhar a otimização dos processos produtivos em busca da redução de tempo sem comprometimento da qualidade.

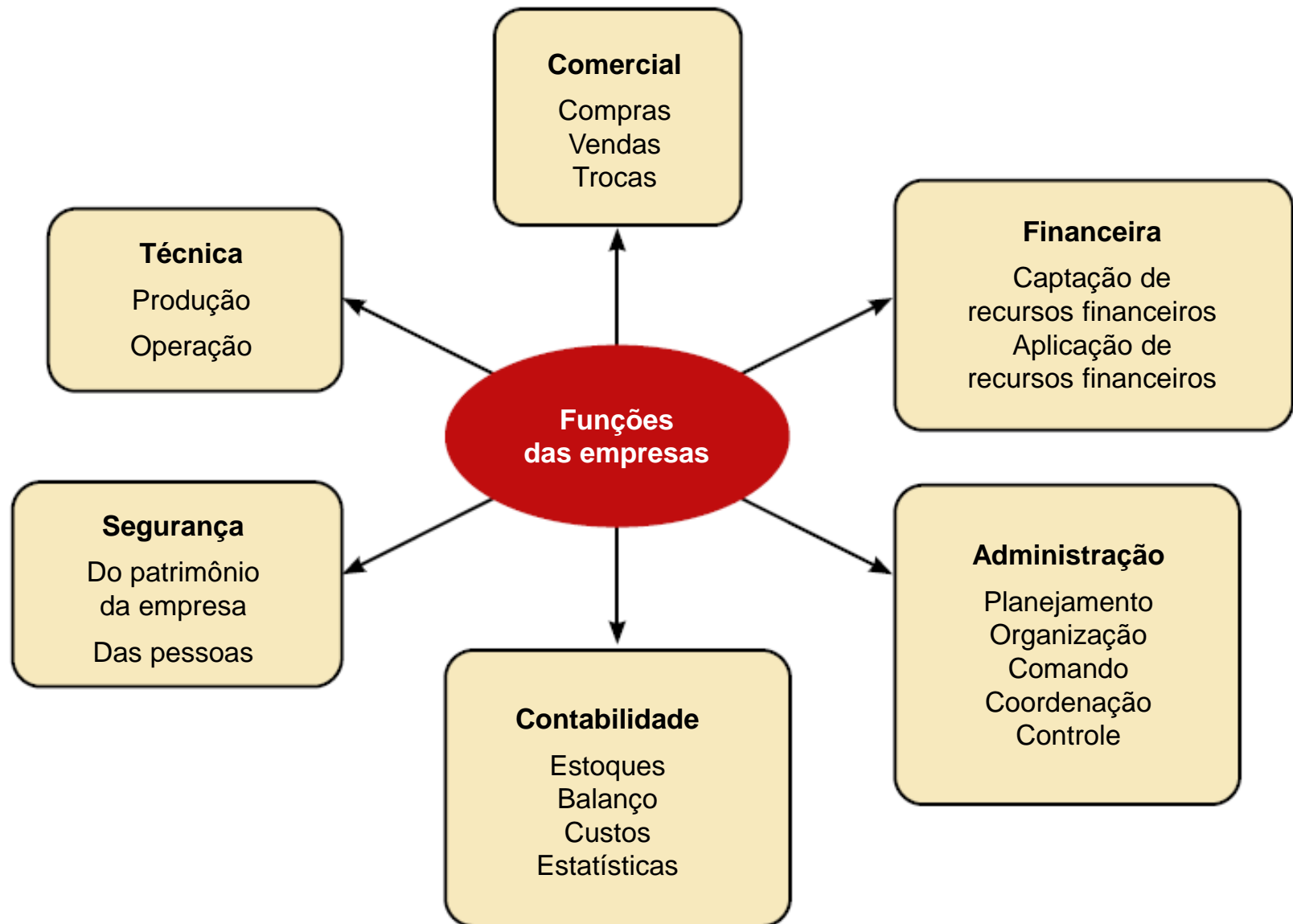
É baseada nos princípios de:

- Planejamento - envolve a substituição de métodos empíricos, baseados em tentativa e erro, por métodos científicos ao planejar o trabalho.
- Preparação - seleção científica de trabalhadores, identificando as habilidades necessárias para cada tarefa e treinando-os adequadamente.
 - Controle - refere-se à necessidade de monitorar o desempenho dos trabalhadores para garantir que estivessem seguindo os métodos e processos estabelecidos.
 - Execução - distribuição de responsabilidades de acordo com as habilidades individuais dos trabalhadores.

Teoria Clássica da Administração

- Teoria estabelecida por Henri Fayol (1841-1925), que acreditava na aplicabilidade dos princípios de administração de forma universal a qualquer tipo de organização, independentemente do setor ou tamanho.
- Apresentou os 14 princípios da administração de uma empresa: divisão do trabalho; autoridade e responsabilidade; disciplina; unidade de comando; unidade de direção; importância do interesse geral; remuneração; centralização; hierarquia; ordem; equidade; estabilidade no cargo; iniciativa; espírito de equipe.
- A teoria de Fayol apresenta a administração dividida em seis funções: técnica; comercial; financeira; de segurança; de contabilidade; de administração.

Funções de uma empresa segundo Fayol



Interatividade

Qual das alternativas a seguir não traz um princípio pelo qual a administração científica se baseia?

- a) Planejamento.
- b) Direção.
- c) Preparação.
- d) Controle.
- e) Execução.

Resposta

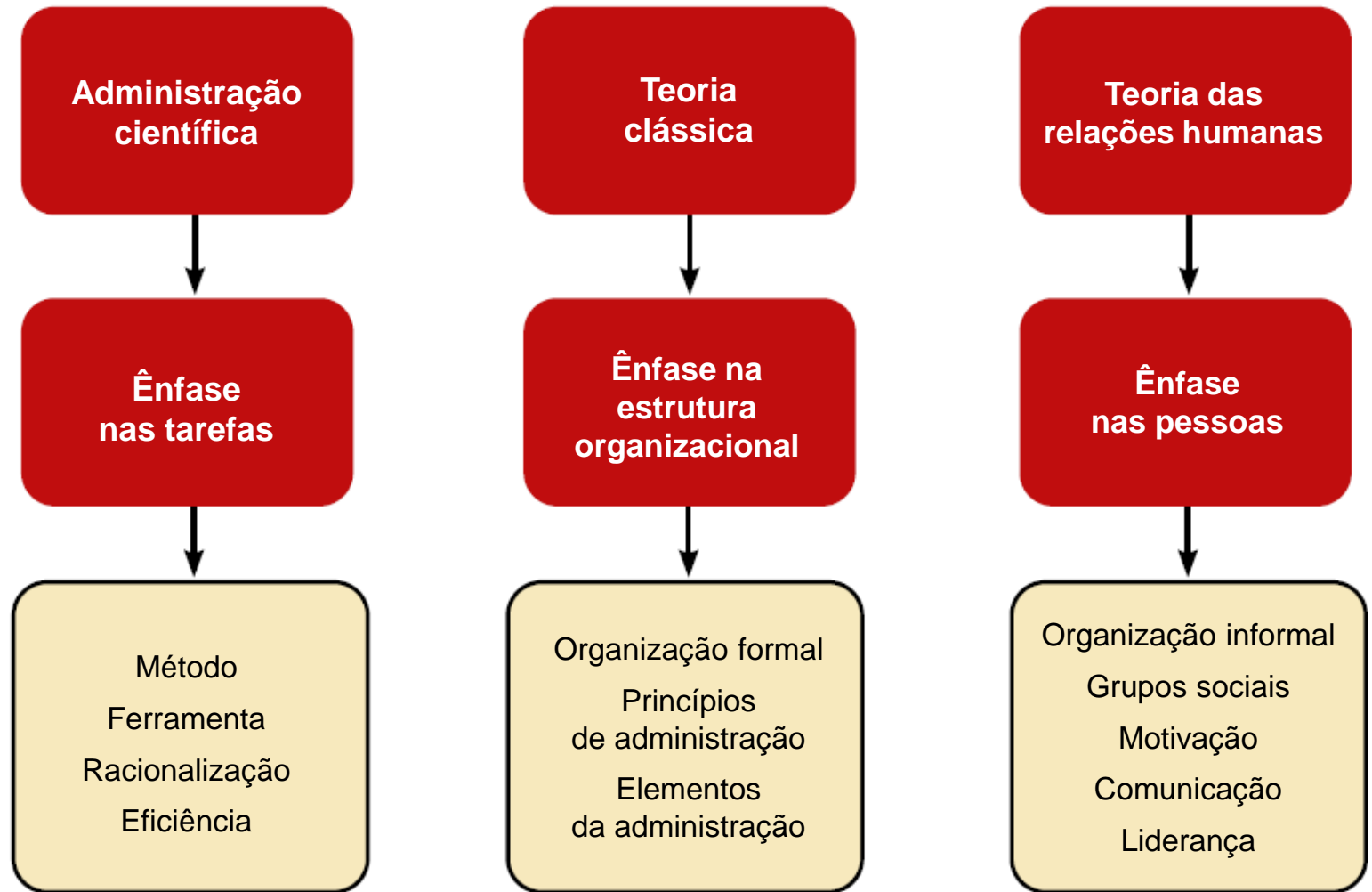
Qual das alternativas a seguir não traz um princípio pelo qual a administração científica se baseia?

- a) Planejamento.
- b) **Direção.**
- c) Preparação.
- d) Controle.
- e) Execução.

Abordagem Humanística da Administração

- Surgiu como uma reação à abordagem clássica, que muitas vezes negligenciava a dimensão humana nas organizações.
- Essa perspectiva se desenvolveu nas décadas de 1920 e 1930, como uma resposta ao foco excessivo nas tarefas e estrutura organizacionais, propondo uma visão mais centrada nas pessoas e em suas necessidades.
- É oriunda da compreensão de que é necessário adaptar o homem ao trabalho, mas também o trabalho ao homem, sem esquecer os aspectos de comunicação, motivação, características pessoais e de personalidade.

Abordagem Humanística da Administração



Fonte: adaptado de: Chiavenato (2021b, p. 101).

Abordagem Neoclássica

- Surge como uma evolução e adaptação da teoria clássica, trazendo novos elementos e uma abordagem mais flexível para os desafios organizacionais.
- Desenvolvida na metade do século XX, as suas teorias refletem uma resposta à rigidez percebida nas teorias e princípios constantes da abordagem clássica, que muitas vezes se mostrava inflexível diante das complexidades do ambiente empresarial.

Diferenças entre as abordagens clássica, humana e neoclássica

Fonte: adaptado de: Chiavenato (2021b, p. 166).

	Teoria clássica	Teoria das relações humanas	Teoria neoclássica
Abordagem da organização	Organização formal	Organização informal	Organização formal e informal
Conceito de organização	Estrutura formal como um conjunto de órgãos, cargos e tarefas	Sistema social como um conjunto de papéis sociais	Sistema social com objetivos a serem atingidos racionalmente
Característica básica da organização	Engenharia humana/ engenharia da produção	Ciência social aplicada	Técnica social básica
Concepção do homem	<i>Homo economicus</i>	Homem social	Homem administrativo
Comportamento do indivíduo	Ser isolado que reage como indivíduo (atomismo tayloriano)	Ser social que reage como membro de grupo	Ser racional e social voltado para o alcance de objetivos individuais e organizacionais
Ciência mais relacionada	Engenharia	Psicologia social	Ecletismo
Tipos de incentivos	Incentivos materiais e salariais	Incentivos sociais e simbólicos	Incentivos mistos
Relação entre objetivos individuais e organizacionais	Identidade de interesses Não há conflito perceptível	Identidade de interesses Todo conflito é indesejável e deve ser evitado	Integração entre objetivos organizacionais e individuais
Resultados almejados	Máxima eficiência	Máxima eficiência	Ótima eficiência e eficácia

Fundamentos da Teoria Neoclássica

- Perceber a administração como um processo com tarefas como planejar, organizar, dirigir e controlar.
- Estabelecer princípios básicos de administração que auxiliem na previsão de resultados.
- Conceber a administração como uma arte, similar à medicina ou engenharia, apoiando-se em princípios universais que se apliquem a diversas situações.
- Entender os princípios da administração como regras similares às outras ciências, ou seja, sempre verdadeiros e necessários.
- Compreender a cultura e o ambiente físico como influenciadores no trabalho do administrador.

Alguns autores neoclássicos e as suas contribuições

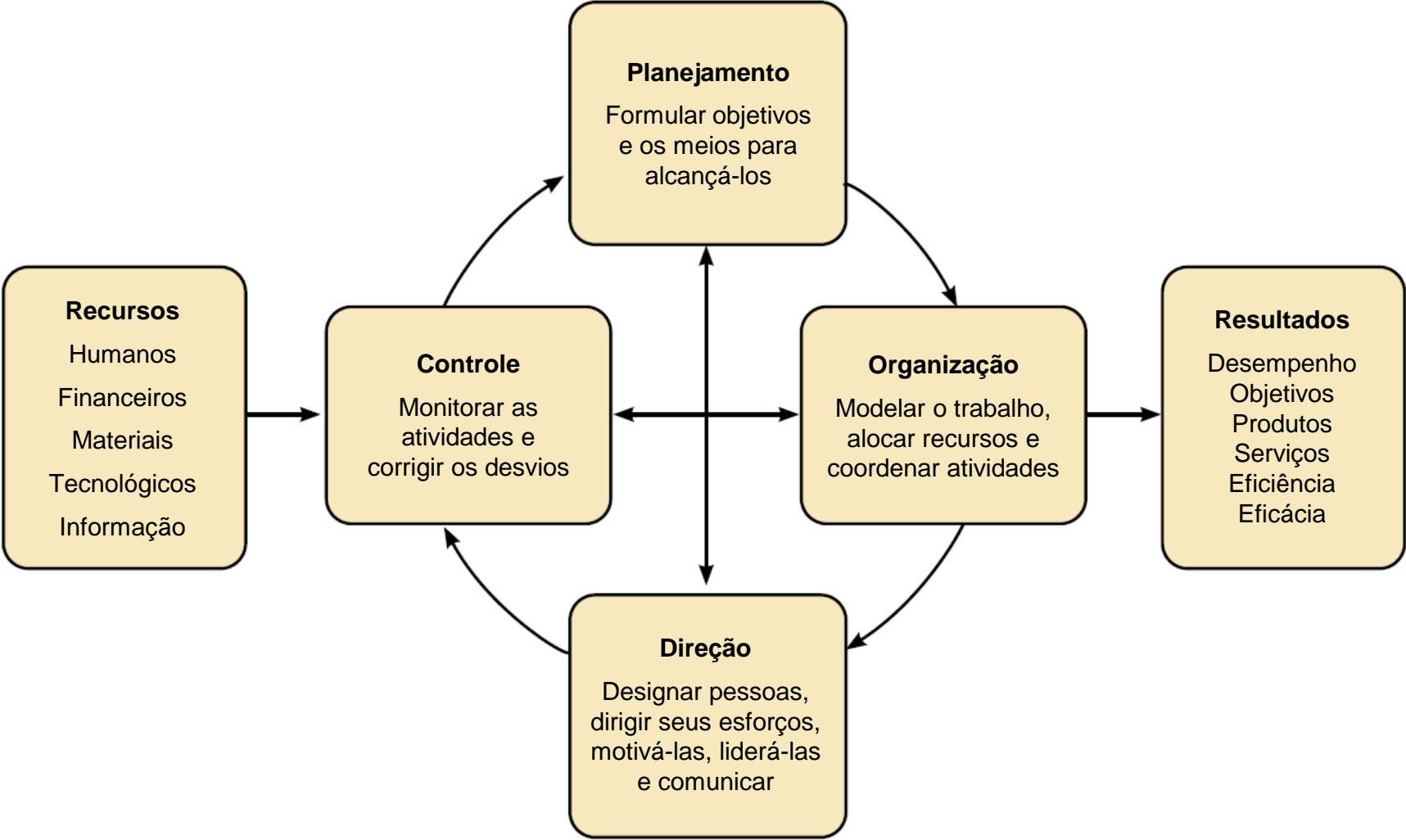
- Peter Drucker (1909-2005): conhecido por suas ideias sobre administração por objetivos (APO), que destacam a importância de estabelecer metas claras e mensuráveis para os funcionários, alinhando seus esforços aos objetivos organizacionais.
- Harold Koontz (1909-1984) e Cyril O'Donnell (1900-1976): enfatizaram a universalidade dos princípios de administração, argumentando que eles são aplicáveis em diferentes organizações e contextos.
- Chester Barnard (1886-1961): destacou a importância da cooperação e comunicação nas organizações, desenvolvendo conceitos como a teoria das organizações formais e informais. Ele também enfatizou a autoridade baseada na aceitação.
 - Ernest Dale (1917-1996): contribuiu com ideias relacionadas à eficiência organizacional, defendendo o pensamento de que os princípios da administração podem ser aplicados em diversas situações para melhorar o desempenho.

Processo administrativo na visão de Fayol e de teóricos neoclássicos

Fayol	Urwick	Gulick	Koontz e O'Donnell	Newman	Dale
Prever	Investigação Previsão Planejamento	Planejamento	Planejamento	Planejamento	Planejamento
Organizar	Organização	Organização	Organização	Organização	Organização
Comandar Coordenar	Comando Coordenação	Administração de pessoal Direção Coordenação Informação	Designação de pessoal Direção	Liderança	Direção
Controlar	Controle	Orçamento	Controle	Controle	Controle

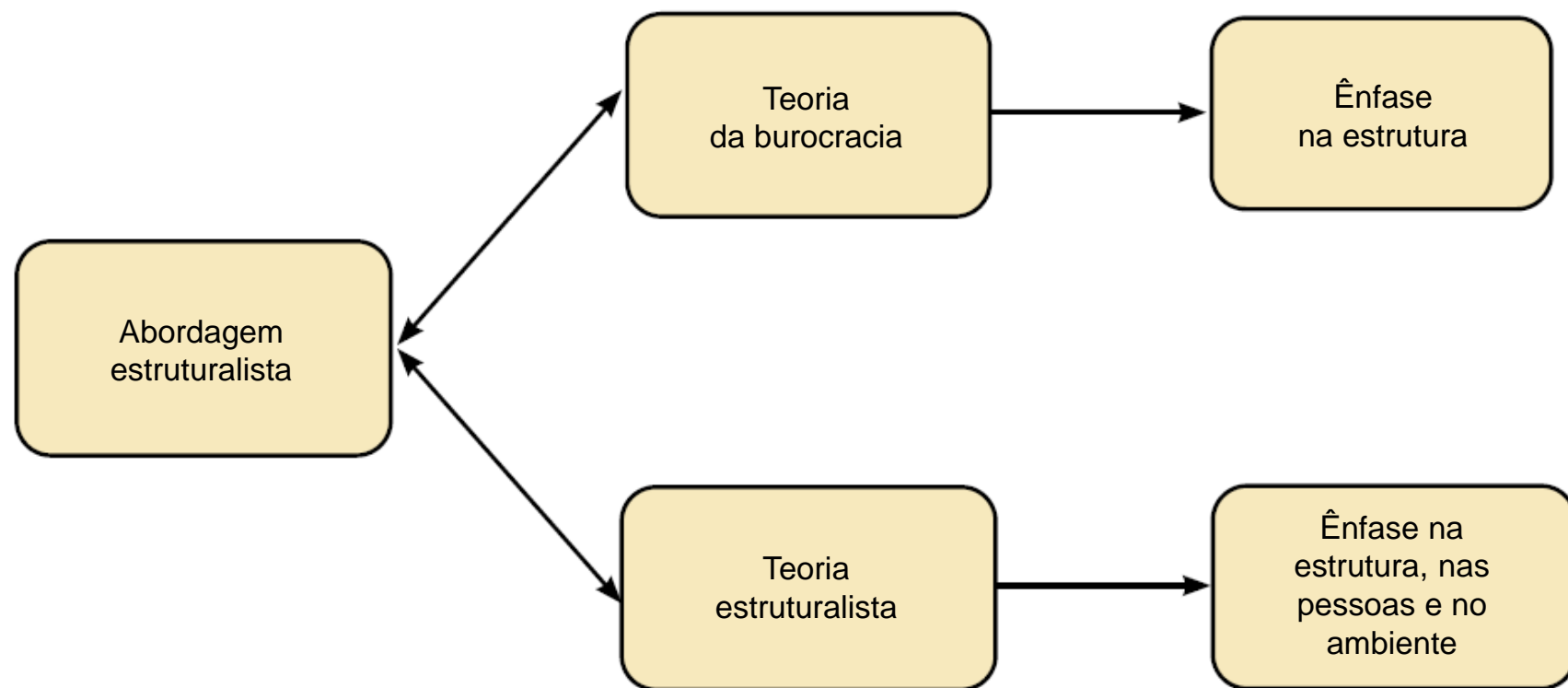
Fonte: adaptado de: Chiavenato (2021b, p. 172).

Processo administrativo e o seu ciclo



Abordagem estruturalista

- Começou a se estabelecer na década de 1950 como resposta às limitações percebidas nas teorias anteriores, notadamente oriundas das abordagens clássicas e das relações humanas.
- Ganhou força devido a uma série de fatores, incluindo mudanças sociais, econômicas e tecnológicas significativas ocorridas ao longo do século XX.



Diferenças entre a teoria da burocracia e a teoria estruturalista

	Teoria da burocracia	Teoria estruturalista
Ênfase	Estrutura organizacional somente	Estrutura organizacional, pessoas e ambiente
Abordagem da organização	Organização formal	Organização formal e informal
Enfoque	Sistema fechado e mecânico Teoria da máquina	Sistema natural e orgânico Sistema aberto
Conceito de organização	Sistema social como um conjunto de funções	Sistema social intencionalmente construído e reconstruído para atingir objetivos
Caráter da administração	Sociologia da burocracia Abordagem simplista	Sociologia organizacional Sociedade de organizações Abordagem múltipla

	Teoria da burocracia	Teoria estruturalista
Comportamento humano	Ser isolado, que reage como ocupante de cargo ou posição hierárquica	Ser social, que desempenha papéis dentro de várias organizações
Concepção do homem	Homem organizacional	Homem organizacional
Relação entre objetivos	Prevalência de objetivos organizacionais Não há conflito entre objetivos organizacionais e objetivos individuais	Balanço entre objetivos organizacionais e individuais Conflitos inevitáveis e até desejáveis, pois conduzem a mudanças e inovação
Preocupação	Eficiência máxima	Eficiência e eficácia

Abordagem Comportamental

- Trata-se de uma perspectiva que se concentra no estudo do comportamento humano nas organizações e busca compreender como as pessoas agem, reagem e interagem no contexto empresarial.
- Redefine a prioridade dada à estrutura organizacional pelos clássicos, neoclássicos e estruturalistas, deslocando o foco para os processos dinâmicos internos da organização e a transição do comportamento individual para o comportamento organizacional como um todo.
- Esse enfoque tem seu início na valorização das pessoas, inicialmente introduzida pela teoria das relações humanas, mas agora inserida em um contexto organizacional mais imediato, considerado como seu ambiente próximo.

Interatividade

Qual dos autores a seguir não é considerado um autor neoclássico?

- a) Henry Fayol.
- b) Peter Drucker.
- c) Harold Koontz.
- d) Chester Barnard.
- e) Ernest Dale.

Resposta

Qual dos autores a seguir não é considerado um autor neoclássico?

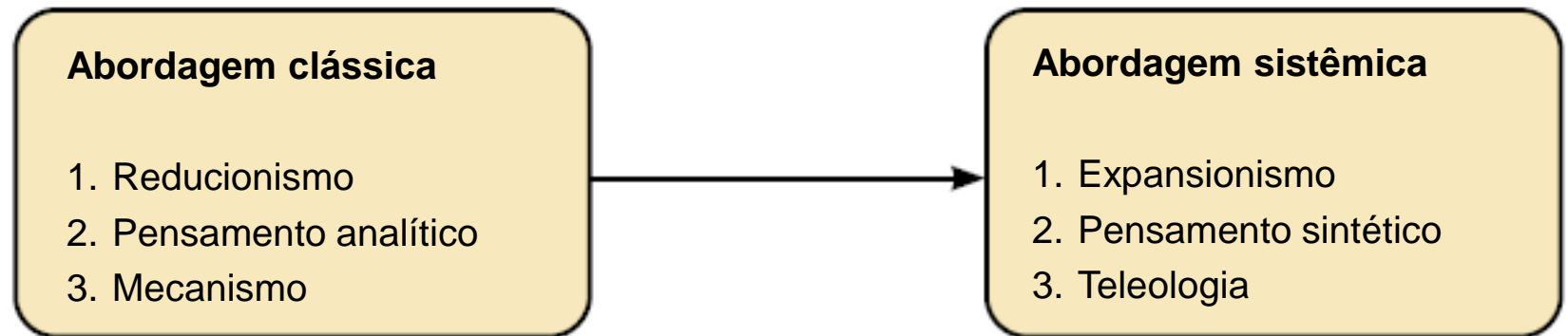
- a) Henry Fayol.
- b) Peter Drucker.
- c) Harold Koontz.
- d) Chester Barnard.
- e) Ernest Dale.

Abordagem sistêmica

- É uma perspectiva abrangente que busca compreender as organizações como sistemas complexos e interdependentes.
- Reconhece a interconexão de diferentes partes dentro de uma organização e como essas partes contribuem para o funcionamento global do sistema.
- Revolucionou a forma como os gestores percebem e abordam os desafios organizacionais.
- Enfatiza a importância da retroalimentação e da adaptação.

Revolução provocada pela abordagem sistêmica

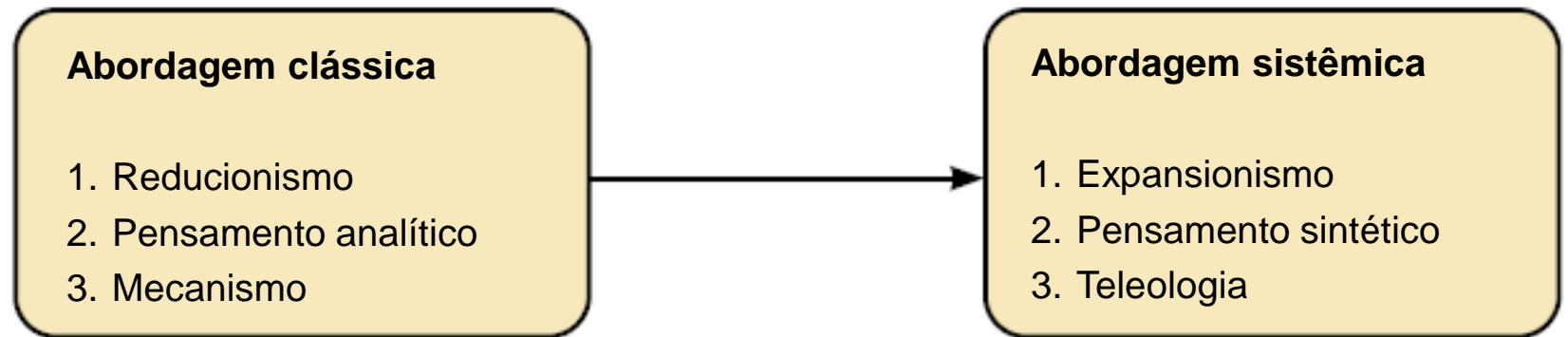
- Reduccionismo: crença na decomposição de todas as coisas em elementos fundamentais, presente em disciplinas como física, química, biologia, psicologia e sociologia.
- Pensamento analítico: método de decompor o todo em partes simples, originado do método cartesiano, cuja explicação global é a soma das partes analisadas.
- Mecanicismo: princípio de causa e efeito simples, excluindo o ambiente na explicação e adotando uma visão determinística.



Fonte: Adaptado de: Chiavenato (2021c, p. 132).

Revolução provocada pela abordagem sistêmica

- Expansionismo: enfatiza que todo fenômeno faz parte de algo maior, adotando uma abordagem sistêmica que destaca as inter-relações.
- Pensamento sintético: abordagem que explica um fenômeno como parte de um sistema maior, interessada em unir elementos em vez de separá-los.
- Teleologia: princípio que vê a causa como condição necessária, mas não sempre suficiente, influenciando o comportamento em busca de objetivos.



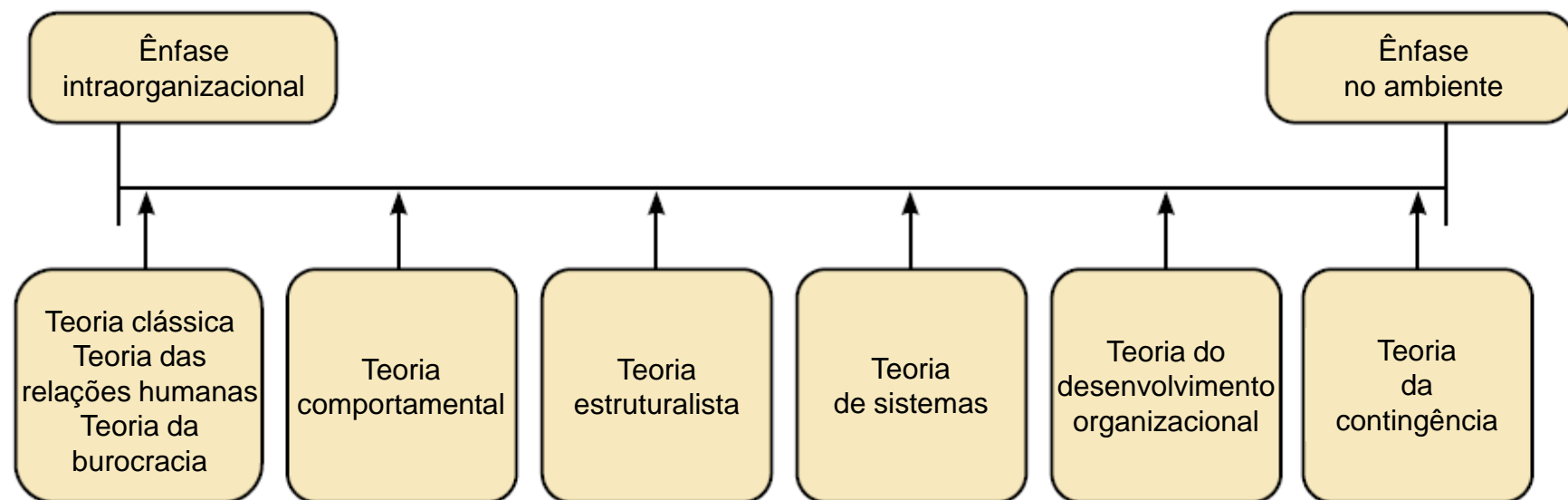
Fonte: Adaptado de: Chiavenato (2021c, p. 132).

Críticas à abordagem sistêmica

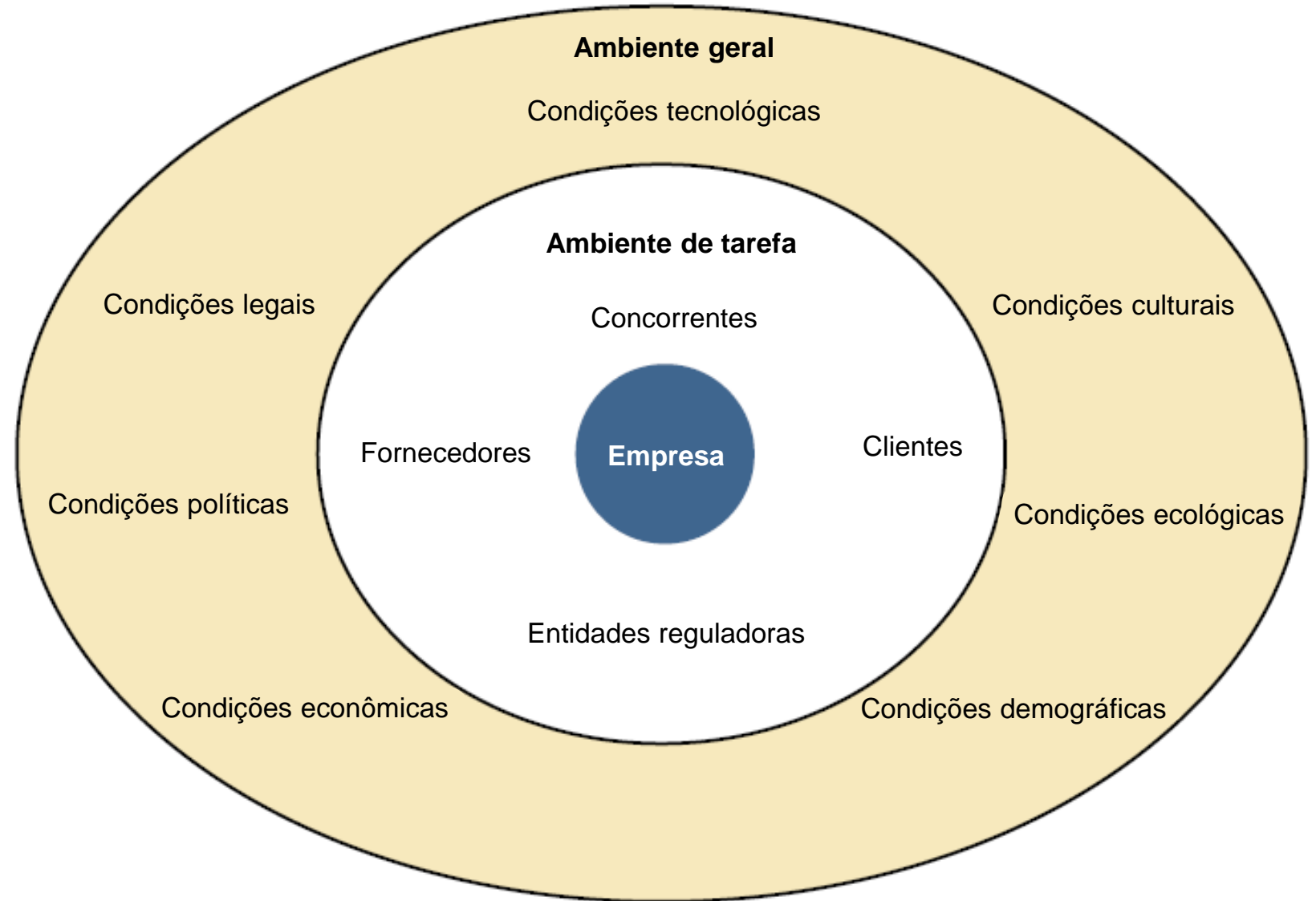
- Dificuldade prática de aplicação, apesar de sua lógica interessante.
- Falta de distinção entre vários fatores de influência nas empresas, superada pelo uso de técnicas de cenários no planejamento estratégico.
- Presença de inverdades nas premissas sobre o funcionamento dos sistemas empresariais, como a possibilidade de alterações locais não afetarem toda a empresa diretamente.
- Existência de empresas que nem sempre buscam um estado de equilíbrio, especialmente aquelas com diversidade de negócios, tecnologias e mercados.

Abordagem contingencial

- Surge como uma abordagem que rejeita a ideia de uma fórmula única, ou uma receita universalmente válida para resolver todos os problemas gerenciais.
- O cerne dessa abordagem é a compreensão de que tudo é relativo no campo da administração. Ou seja, não existe uma verdade absoluta que se aplique de maneira uniforme a todas as situações.
- Nesta abordagem a ideia de ambiente geral é de macroambiente (ou seja, externo), uma vez que tudo que ocorre nele o afeta de forma direta ou indireta.



Ambiente geral e ambiente de tarefa



Classificação do ambiente quanto à estrutura

Ambiente homogêneo

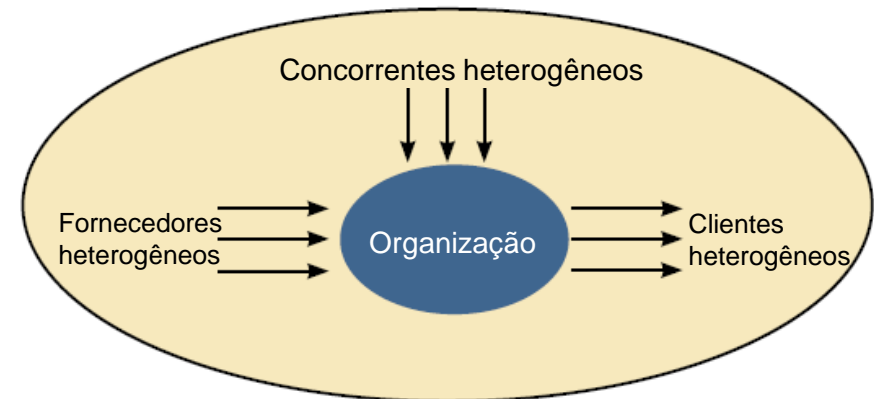
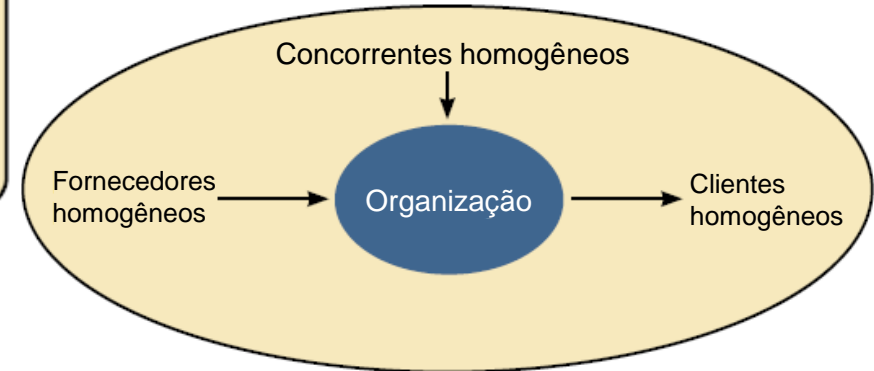
Pouca segmentação de mercado
Fornecedores, clientes
e concorrentes homogêneos
Simplicidade ambiental
Problemas ambientais homogêneos
Reações uniformes da organização
Estruturas organizacionais simples

continuum

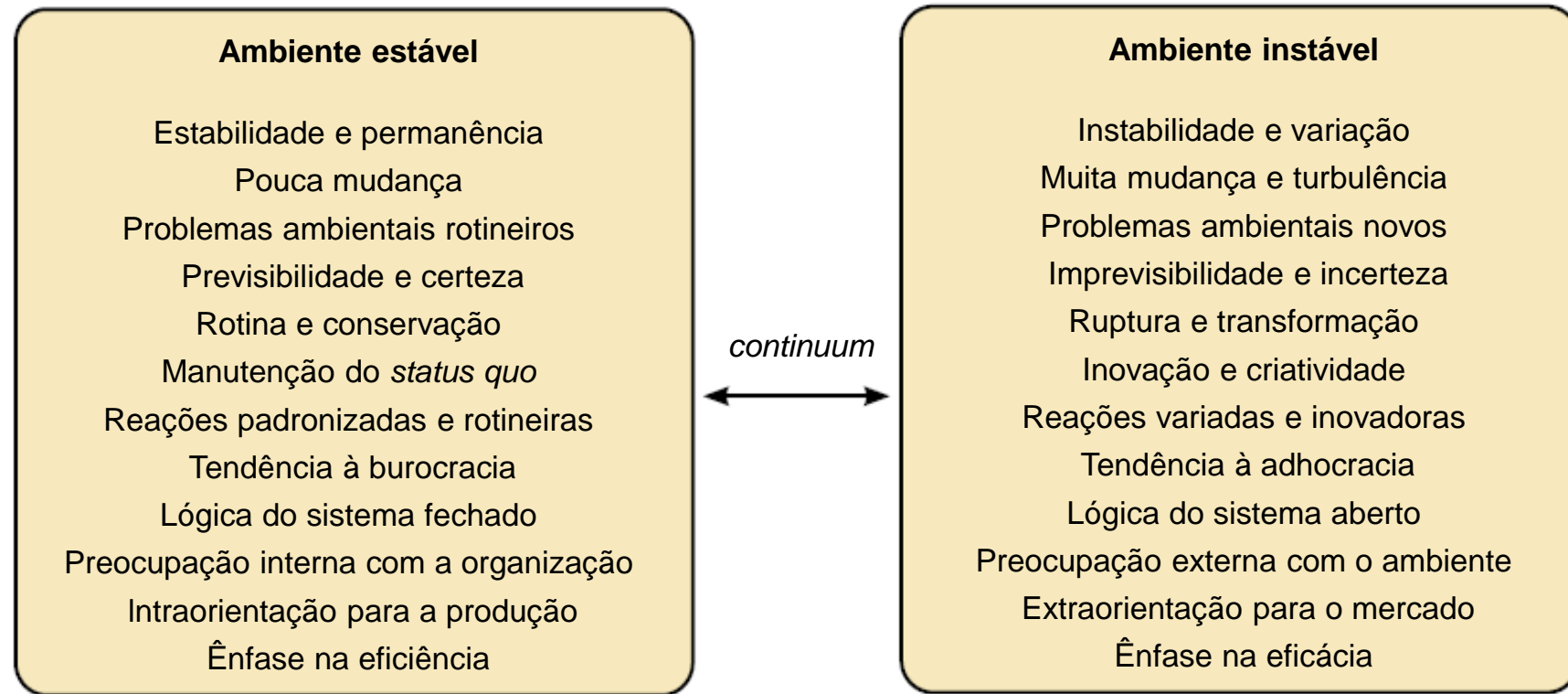
Ambiente heterogêneo

Muita segmentação de mercado
Fornecedores, clientes
e concorrentes heterogêneos
Complexidade ambiental
Problemas ambientais heterogêneos
Reações diferenciadas da organização
Estruturas organizacionais diferenciadas

Fonte: adaptado de: Chiavenato (2021c, p. 239).



Classificação do ambiente quanto à dinâmica



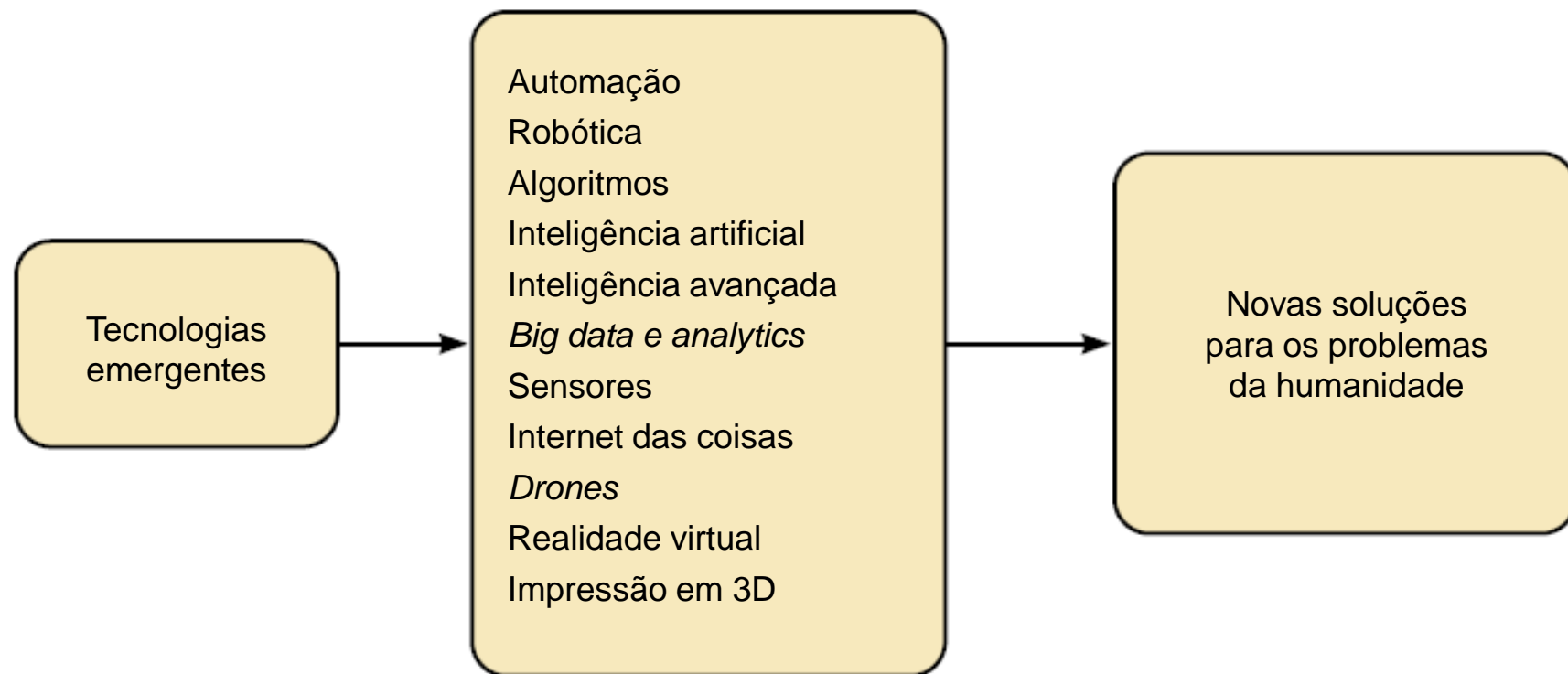
Fonte: Adaptado de: Chiavenato (2021c, p. 240).

Novas abordagens da administração

Período cartesiano e newtoniano da administração	Período sistêmico da administração	Período atual da administração
<p>Bases teóricas estabelecidas por Taylor e Fayol</p> <p>Predominância das teorias: administração científica, teoria clássica e teoria neoclássica</p> <p>Influências de Isaac Newton e René Descartes</p> <p>Vigência do início do século XX até aproximadamente a década de 1960</p> <p>Pensamento linear e lógico na teoria administrativa</p> <p>Período de estabilidade nas organizações</p>	<p>Início na década de 1960</p> <p>Influência da teoria de sistemas</p> <p>Substituição do reducionismo pelo expansionismo</p> <p>Busca do equilíbrio na dinâmica organizacional</p> <p>Destaque para o desenvolvimento organizacional e teoria da contingência</p> <p>Período de mudanças e busca de adaptabilidade</p>	<p>Influência das teorias do caos e da complexidade</p> <p>Avanço de tecnologias disruptivas: inteligência artificial, aprendizagem de máquina, internet das coisas, impressão em 3D</p> <p>Impacto da Era Digital e Quarta Revolução Industrial</p> <p>Fusão entre físico, virtual e biológico</p> <p>Enfoque na Revolução 5G</p> <p>Mudanças significativas com a digitalização</p> <p>Fronteiras ampliadas para superestrelas digitais</p>

Fonte: Adaptado de: Chiavenato (2021c, p. 236).

Tecnologias emergentes influenciando a administração



Fonte: adaptado de: Chiavenato (2021c, p. 285).

Tendências atuais

Velhos fatores críticos de sucesso	Novos fatores críticos de sucesso
Tamanho	Velocidade e agilidade
Definição de papel	Flexibilidade
Especialização	Integração
Controle	Inovação
Lucratividade	Competitividade
Retorno rápido	Sustentabilidade

Fonte: adaptado de: Chiavenato (2021c, p. 318).

Interatividade

Qual das alternativas a seguir apresenta um fator crítico de sucesso para a administração e que é uma atual tendência?

- a) Tamanho.
- b) Definição de papel.
- c) Integração.
- d) Controle.
- e) Lucratividade.

Resposta

Qual das alternativas a seguir apresenta um fator crítico de sucesso para a administração e que é uma atual tendência?

- a) Tamanho.
- b) Definição de papel.
- c) **Integração.**
- d) Controle.
- e) Lucratividade.

Referências

- CHIAVENATO, I. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- CHIAVENATO, I. *Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021b. v.1.
- CHIAVENATO, I. *Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021c. v. 2.
- CHIAVENATO, I. *Iniciação à administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2023.
- COSTA NETO, P. L. O.; CANUTO, S. A. *Administração com qualidade: conhecimentos necessários para a gestão moderna*. São Paulo: Blucher, 2010.
 - FOINA, P. R. *Tecnologia de informação: planejamento e gestão*. São Paulo: Atlas, 2013.
 - MAXIMIANO, A. C. A. *Fundamentos da administração: introdução à teoria geral e aos processos da administração*. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

Referências

- OLIVEIRA, D. P. R. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 2009b.
- SILVA, E. C. *Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ATÉ A PRÓXIMA!