**APOSTILA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

PROFESSOR: JÚLIO CÉSAR DE OLIVEIRA ZIMMERMANN

**CIÊNCIA**

Ciência vem do latim *scire*, que significa conhecer e do latim scientia, que significa conhecimento e, num senso amplo, se refere ao conhecimento sistemático, conhecimento este não só teórico, mas também prático. Numa abordagem acadêmica, ciência é o conhecimento ou um sistema de conhecimentos que abarca verdades gerais ou a operação de leis gerais especialmente obtidas e testadas através do método científico e seu objetivo é descrever os fenômenos do mundo. Quando utilizamos este conhecimento para agir, estamos passando para o campo das CIÊNCIAS APLICADAS.

**CONHECIMENTO**

Definido como entendimento sobre algo, saber. Ação de entender por meio da inteligência, da razão ou da experiência. Ação de dominar uma ciência, uma arte, um método, um procedimento. Podemos dividir em dois tipos:

1 - Conhecimento Empírico ou Popular - Pode ser adquirido independente de estudos, pesquisas ou reflexões. Apresenta explicações para fatos da forma que suas experiências mostram ao sujeito que tem razão de ser daquela forma. Muitas vezes, o homem não sabe justificar aquele conhecimento, pois, na maioria das vezes, aprende em função de determinada circunstância, sem qualquer formalização da investigação realizada.

2 - Conhecimento Científico - Na busca da verdade e comprovação do empirismo, o estudioso deve se valer de métodos e sistematizações que possibilitem demonstrar os resultados encontrados. O pesquisador fará classificações, comparações, aplicará métodos, fará análises e sínteses para estruturar o conhecimento científico

**A CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO**

ADMINISTRAÇÃO É UMA CIÊNCIA SOCIAL APLICADA que estuda as organizações e é fundamentada em um conjunto de normas e funções elaboradas para disciplinar elementos de produção. A administração estuda os empreendimentos humanos com o objetivo de alcançar um resultado eficaz e retorno financeiro de forma sustentável e com responsabilidade social, ou seja, é impossível falar em Administração sem falar em objetivos.

Em síntese, o administrador é a ponte entre os meios (recursos financeiros, tecnológicos e humanos) e os fins (objetivos). Como elo entre os recursos e os objetivos de uma organização, cabe ao administrador combinar os recursos na proporção adequada e para isso é necessário tomar decisões constantemente num contexto de restrições, pois, nenhuma organização por melhor que seja dispõe de todos os recursos e a capacidade de processamento de informações do ser humano é limitada. Administrar envolve a elaboração de planos, pareceres, relatórios, projetos, arbitragens e laudos, em que é exigida a aplicação de conhecimentos inerentes às técnicas de Administração.

A palavra ORGANIZAÇÃO vem do grego *organon* que significa instrumento. Organizações são, portanto, uma forma de associação humana destinada a viabilizar a consecução de objetivos.

|  |
| --- |
| ORGANIZAÇÃO = PESSOAS + OBJETIVOS |

**TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

CINCO PONTOS PARA SE ESTUDAR AS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

1. TGA é a base para ser um bom ADMINISTRADOR

TGA é para Administração como as operações fundamentais são para Matemática.

Você não anda por aí fazendo Integrais e derivadas sem saber fazer uma equação de 2º grau. Igualmente, você não faz uma equação de 2º se não souber fazer a equação do 1º grau. E você não faz uma equação de 1º grau sem saber somar, multiplicar, subtrair, dividir. A matemática existe que você tenha uma boa base para poder fazer os cálculos mais complexos. Em ADMINISTRAÇÃO também é assim: sem base (TGA) tudo fica muito mais difícil de compreender, é praticamente impossível administrar.

2. Tudo em administração derivou de TGA

As disciplinas Recursos Humanos, Administração de Marketing, Finanças e Investimentos, Administração da Produção derivaram de TGA. Se você dominar esta disciplina, vai ser mais fácil entender as disciplinas mais complexas. Se quiser entender melhor de Recursos Humanos, primeiro estude Teoria das Relações Humanas e Teoria Comportamental. Se quiser entender melhor de produção, primeiro estude Teoria Clássica. Se quiser ser um consultor ou administrador de empresas ou do seu próprio negócio, comece estudando Teoria Clássica e Neoclássica. Tudo deriva de TGA.

3. TGA ajuda muito em concursos públicos

Conceitos como eficiência, eficácia, hierarquia, autoridade, responsabilidade, divisão do trabalho, especialização, descentralização, centralização, entre outros, sempre caem em muitos concursos que pedem ADMINISTRAÇÃO no seu edital.

4. TGA te ajuda a administrar o próprio negócio

O aprendizado sobre níveis hierárquico, delegação de tarefas, planejamento, organização, liderança, controle, tudo isso você encontra nas bases da TGA. Em resumo, se você aprender TGA vai saber exatamente como uma organização funciona e como levá-la adiante com as técnicas administrativas certas.

5. TGA te dá base para opinar

Ter senso crítico, saber argumentar sobre assuntos de administração, conhecer a origem das coisas, tudo isso são conhecimentos que a TGA te proporciona. Pode-se assim debater formas de administrar pois se conhece a base da Administração e conhecer a TGA significa saber como a sociedade está caminhando. Se quiser ter uma base de argumentos, ESTUDE TGA.

AS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO ABORDADAS NESSA APOSTILA

As Teorias da Administração também são chamadas: Teorias Gerenciais, Teorias Organizacionais ou Teorias de Empresa. Abaixo temos as principais correntes de pensamento conforme a maioria dos autores. Caravantes (1998) reuniu estas teorias em um quadro-síntese mostrando certa linha de tempo de 1900 até 1970, já que determinadas abordagens se superpõem em termos cronológicos. Observe que o autor mostra relevância na TGS como um divisor de águas entre as principais teorias.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Teorias pré-sistemas | Teoria Geral de Sistemas | Teorias pós-sistemas |
| - Teoria Clássica  - Teoria Relações Humanas  - Teoria Comportamentalista  - Teoria Estruturalista | Teoria Geral de Sistemas | - Teoria Neoclássica  - Teoria do Desenvolvimento Organizacional  - Teoria Contingencial |

Podemos também fazer uma análise a partir a ênfase e dos principais enfoques dessas teorias conforme a tabela abaixo.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ÊNFASE** | **TEORIA ADMINISTRATIVA** | **PRINCIPAIS ENFOQUES** |
| **Tarefas**  **Produção** | Teoria Clássica (Taylor) | Racionalização do trabalho no nível operacional. |
| **Estrutura** | Teoria Clássica (Fayol) | Funções do administrador. |
| **Estrutura** | Teoria da Burocracia (Weber) | Racionalidade organizacional |
| **Estrutura** | Teoria Neoclássica | Princípios gerais da Administração. |
| **Estrutura** | Teoria Estruturalista | Múltipla abordagem: Organização formal e informal. |
| **Pessoas** | Teoria das Relações Humanas | Organização informal. Motivação, liderança e comunicações |
| **Pessoas** | Teoria do Comportamentalista | Integração dos objetivos organizacionais e individuais. |
| **Pessoas** | Teoria do Desenvolvimento Organizacional | Mudança organizacional planejada. Abordagem de sistema aberto |
| **Ambiente** | Teoria Estruturalista | Análise intraorganizacional e análise ambiental. Abordagem de sistema aberto. |
| **Ambiente** | Teoria Geral de Sistemas | Abordagem de sistema aberto. |
| **Ambiente** | Teoria da Contingência – 1972 | Análise ambiental (imperativo ambiental) Abordagem de sistema aberto. |

**TEORIA CLÁSSICA Administração Científica - Principal nome: F. W. Taylor**

Taylor iniciou o seu estudo observando o trabalho dos operários. Sua teoria seguiu um caminho de baixo para cima e das partes para o todo dando ênfase na tarefa. Para ele a administração tinha que ser tratada como ciência, desta forma ele buscava ter um maior rendimento do serviço do operariado da época, o qual era desqualificado e tratado com desleixo pelas empresas.

Não havia na época interesse em qualificar o trabalhador diante de um enorme e supostamente inesgotável "exército industrial de reserva". O estudo de "tempos e movimentos" mostrou que um "exército" industrial desqualificado significava baixa produtividade e lucros decrescentes, forçando as empresas a contratarem mais operários. Taylor tinha o objetivo de acelerar o processo produtivo, ou seja, produzir mais em menos tempo e com qualidade. Para **Taylor**só havia uma única maneira correta de se executar uma tarefa, chamou isso de “One Best Way”.

**Organização Racional do Trabalho - ORT**

* Análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos: objetivava a isenção de movimentos inúteis, para que o operário executasse de forma mais simples e rápida a sua função, estabelecendo um tempo médio, a fim de que as atividades fossem feitas em um tempo menor e com qualidade, aumentando a produção de forma eficiente.
* Estudo da fadiga humana: a fadiga predispõe o trabalhador à diminuição da produtividade e perda de qualidade, acidentes, doenças e aumento da rotatividade de pessoal.
* Divisão do trabalho e especialização do operário, cada um se especializaria e desenvolveria as atividades em que mais tivessem aptidões.
* Desenho de cargos e tarefas: desenhar cargos é especificar o conteúdo de tarefas de uma função, como executar e as relações com os demais cargos existentes.
* Incentivos salariais e prêmios por produtividade
* Condições de trabalho: O conforto do operário e o ambiente físico ganham valor, não porque as pessoas merecessem, mas porque são essenciais para o ganho de produtividade.
* Padronização: aplicação de métodos científicos para obter a uniformidade e reduzir os custos
* Supervisão funcional: os operários são supervisionados por supervisores especializados, e não por uma autoridade centralizada.
* Homem econômico: o homem se motiva por recompensas salariais, econômicas e materiais.
* Pagamento diferenciado para quem produzia acima de certo padrão.

**Características principais do autor:**

* Engenheiro de família tradicional que tinha visão no método (obsessão por medição e controle) e aplicou o conhecimento científico.
* Criou ferramentas e trabalhou no chão de fábrica. Preconceituoso e independente, ele conseguiu grandes índices de produtividade (De 600 funcionários para 140) através da motivação financeira e da produção em massa.
* Lança um Livro em 1903 – Administração em oficinas e outro em 1911 – Princípios da Administração Científica.
* Taylor não entende a natureza humana e para ele as pessoas são apenas máquinas. Em virtude disso é odiado pelos sindicatos por tornar o trabalho pobre e nunca dar aumento salarial superior a 30%. Estimulou desta forma a imbecilização da tarefa.
* Apesar das críticas, sua contribuição foi relevante porque encorajou os gestores a levarem em conta a natureza do trabalho e a melhor forma de gerir as pessoas e os recursos.

**Taylor aplicava seus ensinamentos baseado em sete pontos**

* Dividir o trabalho
* Tirar movimentos inúteis
* Selecionar o trabalhador
* Registrar
* Ver possíveis interrupções
* Ver inexperiência
* Ver descanso

**Críticas ao modelo Taylorista**

Com a divisão do trabalho, a abordagem **taylorista**reduziu o operário para ser uma peça **superespecializada**, um ser robotizado. O trabalhador é parte do sistema produtivo, passivo ficando apenas com uma visão restrita do processo. sua principal qualidade era seguir ordens com o tratamento igual ao de uma máquina. Há também uma **visão reducionista**considerou que o trabalho poderia ser sempre reduzido, decomposto e explicado em unidades simples e fundamentais.

**Teoria Clássica – Fisiológica e anatômica - Principal nome: Henri Fayol**

Engenheiro (1841-1925), francês, trabalhou na mineradora e metalúrgica Comambaut. Dividiu primeiramente a empresa em seis funções básicas: Técnica (fabricação); Comercial (compras e vendas); Financeira (recursos); Segurança (proteção); Contábil (registros); Administrativa (gerência de todas, sendo assim a mais ampla). Publica em 1916 o livro “Administração Industrial e Geral”.

Uma crítica importante que se faz à Escola Clássica é o fato de é por essa fazer uma abordagem extremamente simplificada da organização formal, esquecendo-se da informalidade existente nas organizações.

Dividiu a atividade Administrativa em cinco funções, tal teoria perdura até hoje e pode ser observada nos livros que ensinam as funções da Administração. Usa-se as siglas **POC3** para essas funções. Atualmente há uma versão que substitui as funções Coordenar e Comandar por DIRIGIR, então podemos também chamar as funções pelo acrônimo **POCD**.

* PLANEJAR - Prever o futuro e traçar programas de ação a médio e longo prazo.
* ORGANIZAR - Montar a estrutura humana e material para o empreendimento
* CONTROLAR - Cuidar para que tudo se realize dentro dos planos e das ordens.
* COORDENAR - Unir e harmonizar toda a atividade e esforço.
* COMANDAR - Manter o pessoal em atividade em toda a empresa.

Henri Fayol também relacionou 14 princípios básicos a serem cumpridos nas organizações que podem ser estudados de forma complementar aos de Taylor:

1. **Divisão do trabalho** - Especialização dos funcionários desde o topo da hierarquia até os operários da fábrica, assim, favorecendo a eficiência da produção aumentando a produtividade.
2. **Autoridade** - Autoridade é todo direito dos superiores darem ordens que teoricamente serão obedecidas. Responsabilidade é a contrapartida da autoridade.
3. **Disciplina** - Necessidade de estabelecer regras de conduta e de trabalho válidas pra todos os funcionários. A ausência de disciplina gera o caos na organização.
4. **Unidade de comando** - Um funcionário deve receber ordens de apenas um chefe.
5. **Unidade de direção** - O controle único é possibilitado com a aplicação de um plano para grupo de atividades com os mesmos objetivos.
6. **Subordinação dos interesses individuais (ao interesse geral)** - Os interesses gerais da organização devem prevalecer sobre os interesses individuais.
7. **Remuneração** - Deve ser suficiente para garantir a satisfação dos funcionários e da organização.
8. **Centralização**- As atividades vitais da organização e sua autoridade devem ser centralizadas.
9. **Linha de Comando (Hierarquia)** - Defesa incondicional da estrutura hierárquica, respeitando à risca uma linha de autoridade fixa.
10. **Ordem** – Ter na organização, preservando um lugar pra cada coisa e cada coisa em seu lugar.
11. **Equidade** - A justiça deve prevalecer em toda organização, justificando a lealdade e a devoção de cada funcionário à empresa. Direitos iguais.
12. **Estabilidade dos funcionários** - Uma rotatividade alta tem conseqüências negativas sobre desempenho da empresa e o moral dos funcionários.
13. **Iniciativa** - Deve ser entendida como a capacidade de estabelecer um plano e cumpri-lo.
14. **Espírito 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.

**O LEGADO DE FAYOL**

|  |  |
| --- | --- |
| **Original** | **Atual** |
| Administração | **Administração** - responde ao planejamento estratégico da empresa, atribuição de tarefas e a análise de dados. |
| Técnica | **Técnica** - cria forma e volume para organizações que comercializam produtos para os clientes, gestão de estoque, logística e maquinário. |
| Comercial | **Comercial** - faz a relação com o cliente e fornecedores através de das compras e vendas, o marketing também costuma fazer parte. |
| Financeira  Contábil | **Financeira/Contábil** - cuida da gestão do fluxo de caixa e das finanças. Inclui análise dos impostos, Balanço Patrimonial, DRE, ações, investimentos, custo do dinheiro e sistemas de financiamento. |
| Segurança | Segurança – Proteção do patrimônio |
| X | **Recursos Humanos** - faz a gestão de pessoas. Trabalha motivação, produtividade, absenteísmo, turnover, recrutamento, seleção, socialização, desenho de cargos, avaliação de desempenho, remuneração, benefícios, treinamento, comunicação, disciplina, Higiene/segurança, QVT, relações trabalhistas e banco de dados. |

**Teoria Clássica – Teoria da Burocracia - Principal nome: Max Weber**

Sociólogo, alemão (1864 – 1920), segundo o qual a burocracia é o meio racional utilizado para levar indivíduos para um objetivo comum. Sem burocracia, só o diletantismo. Weber é considerado um dos fundadores do estudo moderno da sociologia, mas sua influência também pode ser sentida na economia, na filosofia, no direito, na ciência política e na administração.

A Burocracia é um conceito administrativo amplamente usado, caracterizado principalmente por um sistema hierárquico, com alta divisão de responsabilidade, onde seus membros executam invariavelmente regras e procedimentos padrões, como engrenagens de uma máquina. Segundo Merton, o principal mérito da burocracia é sua eficiência técnica. Ela prima por precisão, rapidez, avaliação e continuidade.

O que mantém a empresa funcionando são as 06 (seis) dimensões da burocracia:

* Ênfase na forma – hierarquia.
* Divisão do trabalho – especialização.
* Competência – só faz quem sabe.
* Regulação – normas e regras escritas.
* Impessoalidade – a responsabilidade está no cargo e não na pessoa
* Comunicação formalizada – documentar

A obra mais famosa de Weber é o ensaio [*A ética protestante e o espírito do capitalismo*](http://pt.wikipedia.org/wiki/A_%C3%A9tica_protestante_e_o_esp%C3%ADrito_do_capitalismo), com o qual começou suas reflexões sobre a sociologia da religião. Weber argumentou que a religião era uma das razões do porquê as culturas do Ocidente e do Oriente se desenvolveram de formas diversas, e salientou a importância de algumas características específicas do protestantismo ascético, que levou ao nascimento do capitalismo, a burocracia e do estado racional e legal nos países ocidentais

**Outros nomes desta teoria: Henry Gantt, Frank e Lilian Gilbreth, Henry Ford, Lyndall Urwick**

**SOBRE OS PRIMEIROS AUTORES DA ADMINISTRAÇÃO:**

Todos foram pioneiros na elaboração de alguns conceitos e hipóteses que, discutidos e ampliados posteriormente, integram hoje a teoria e a prática administrativa. Destacamos:

1. A administração é uma atividade e para entendê-la devemos observar as funções do administrador: Planejar, Organizar, Controlar e Dirigir.
2. A longa experiência nessas funções permite a generalização de regras e princípios de administração, abundantes na teoria administrativa.
3. Métodos empíricos causam desperdícios e ineficiência, por isso deve o administrador dedicar-se ao ajuste do processo administrativo para maior produtividade.
4. Necessidade da divisão do trabalho em tarefas homogêneas com consequente especialização e permitindo maior controle dentro de uma estrutura piramidal.

**TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS – Principal nome: G. Elton Mayo**

Georges Elton Mayo – cientista social australiano – chefiou uma experiência em uma fábrica da Western Eletric Company, situada em Chicago, no bairro de Hawthorne. Esta experiência caracterizou-se como um movimento de resposta contrária à Abordagem Clássica da Administração, considerada pelos trabalhadores e sindicatos como uma forma elegante de explorar o trabalho dos operários para benefício dos patrôes. Na época, a alta necessidade de se humanizar e democratizar a Administração nas frentes de trabalho das indústrias, aliado ao desenvolvimento das ciências humanas como a psicologia e a sociologia e as conclusões da Experiência de Hawtorne fez brotar a Teoria das Relações Humanas.

A Experiência de Hawtorne, que ocorre entre 1927 e 1933, tinha por objetivo inicial estudar a fadiga, os acidentes, a rotação do pessoal, e o efeito das condições físicas de trabalho sobre a produtividade dos empregados. Essa experiência foi também motivada por um fenômeno apresentado de forma severa à época na fábrica: conflitos entre empregados e empregadores, apatia, tédio, a alienação, o alcoolismo, dentre outros fatores que tornavam difícil a convivência no meio laboral. Esta experiência, na sua primeira fase, pretendia confirmar a influência da iluminação sobre o desempenho dos operários. Nos resultados, os observadores não encontraram correlação direta entre as variáveis, não apresentando comprovação do objetivo inicial, e sim somente a preponderância do fator psicológico ao fisiológico.

Na segunda fase ocorreu o desenvolvimento dos seguintes campos: social, gerado pelo trabalho em equipe; e de liderança: gerado pelos objetivos comuns. As condições da sala experimental permitiam que se trabalhasse com liberdade e menor ansiedade: supervisão branda (sem temor ao supervisor, que passou a desempenhar o papel de orientador); ambiente amistoso e sem pressões, proporcionando um desenvolvimento social e a integração do grupo entre si.

Diferenças entre Teoria Clássica e Teoria das Relações Humanas

|  |  |
| --- | --- |
| TEORIA CLÁSSICA | TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS |
| Trata a organização como máquina | Trata a organização como grupo de pessoas |
| Enfatiza tarefas e tecnologia | Enfatiza pessoas |
| Inspirada em sistemas de engenharia | Inspirada em sistemas de psicologia |
| Autoridade centralizada | Delegação de autoridade |
| Linhas claras de autoridade | Autonomia ao empregado |
| Especialização e competência técnica | Confiança e abertura |

**TEORIA COMPORTAMENTALISTA - Principais nomes:**

**Herbert Simon – Descobre que o comportamento pode ser pesquisado cientificamente**

O economista foi o primeiro a caracterizar os processos administrativos como processos decisórios. Na obra “Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas”, Simon analisa o**papel da racionalidade das decisões administrativas**, a estrutura da escolha racional humana, ou seja, o modo como o indivíduo decide para, a partir desse ponto, estudar a estrutura e o funcionamento da organização, descrevendo em seguida o trabalho do administrador.

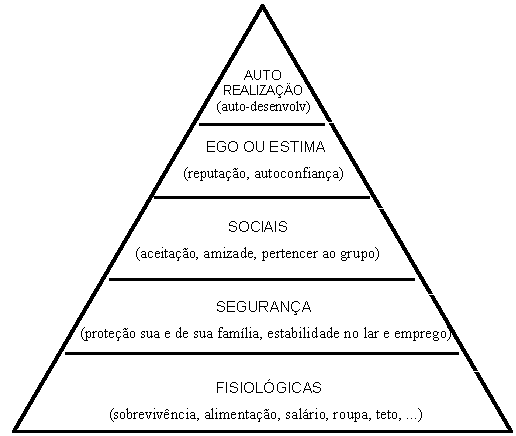
Para Simon, a definição do que é administração (a arte de conseguir realizar as coisas) faz com que se dê maior ênfase aos métodos e ao que é feito e pouco destaque às escolhas que antecedem a ação, isto é, “a determinação do que se deve fazer”. Existe a **preocupação em descrever orientações que possibilitem uma ação** coordenada dos indivíduos para realização de uma tarefa, mas não em elaborar princípios que orientem a escolha que antecede à ação. Para Simon, uma teoria geral da administração não deve incluir apenas princípios que assegurem uma ação efetiva, mas também, princípios de organização, que assegurem decisões corretas.

**A. Maslow – Pirâmide das necessidades humanas**

Abraham Maslow sugeriu que muito do comportamento do ser humano pode ser explicado pelas suas necessidades e pelos seus desejos. Quando uma necessidade, em particular se torna ativa, ela pode ser considerada um estímulo à ação e uma impulsionadora das atividades do indivíduo. Essa necessidade determina o que passa a ser importante para o indivíduo e molda o seu comportamento como tal. Na teoria de Maslow, portanto, as necessidades se constituem em fontes de motivação.

A ação é intencionalmente voltada para um objeto ou objetivo que aliviará a tensão interior. A teoria de Maslow sobre o comportamento motivado, por analogia, poderia ser utilizada para entendermos um pouco melhor os clientes das organizações. Poderíamos dizer que o ato de comprar um produto ou serviço é motivado por uma tensão interna no nosso cliente, gerada por uma necessidade. Após a compra do produto ou serviço, essa tensão é aliviada. É importante lembrar que, embora a necessidade seja o grande motor da decisão racional da compra, o desejo, de cunho marcadamente emocional, desempenha um papel extraordinariamente importante no processo de compra. É fácil perceber que podemos deixar de comprar algo que necessitamos se não o desejarmos no momento. Também compramos coisas que não necessitamos quando assim o desejamos.

O comportamento humano é explicado por Maslow através de cinco níveis de necessidades. Estas necessidades são dispostas em ordem hierárquica, desde as mais primárias e imaturas (tendo em vista o tipo de comportamento que estimulam) até as mais civilizadas e maduras.



**F. Herzberg – Teoria dos dois fatores**

Frederick Herzberg foi o autor da "Teoria dos Dois Fatores" que aborda a situação de motivação e satisfação das pessoas. Nesta teoria Herzberg verificou e evidenciou através de muitos estudos práticos a presença de que dois fatores distintos devem ser considerados na satisfação do cargo; são eles: os Fatores Higiênicos e os Motivacionais.

**Fatores higiênicos:** referem-se às condições que rodeiam o empregado enquanto trabalha, englobado as condições físicas e ambientais de trabalho. Constituem os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para obter motivação dos empregados. O que para Herzberg é um fator bastante limitado em sua capacidade de influenciar o comportamento dos empregados. A expressão “higiene” reflete seu caráter preventivo, profilático e necessário. De acordo com as pesquisas de Herzberg, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam insatisfação. E quando precários eles provocam a insatisfação dos empregados.

**Fatores motivadores:** referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. São os fatores motivacionais que produzem efeito duradouro à satisfação e aumento de produtividade em níveis de excelência. Para Herzberg, o termo motivação envolve sentimento de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional manifestado por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado ao trabalhador. Os fatores motivacionais estão sobre controle do individuo, pois estão relacionados com aquilo que faz e desempenha.

**D. McGregor – Teoria X e Teoria Y – Livro: O lado humano das empresas.**

A Teoria X caracteriza-se por ter um estilo autocrático que pretende que as pessoas fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam, do jeito similar que a Administração Científica de Taylor, a Clássica de Fayol e a Burocrática de Weber. As convicções sobre o comportamento humano são as seguintes:

* O homens é indolente e preguiçoso por natureza;
* Não gosta de assumir responsabilidade e prefere ser dirigido;
* O homem é fundamentalmente egocêntrico e seus objetivos pessoais opõem-se, em geral, aos objetivos da organização;
* Resiste às mudanças e a sua dependência o torna incapaz de autocontrole e disciplina.

A teoria Y nos diz que a empresa é responsável pelos recursos da empresa (organização); pelo processo de dirigir os esforços das pessoas; pelas políticas de persuasão, recompensas e punição e pela remuneração como um meio de recompensa. Se baseia na eliminação de preconceitos sobre a natureza humana, seus aspetos são:

* O homem médio não tem desprazer inerente em trabalhar a aplicação do esforço físico ou mental, em seu trabalho é tão natural quanto jogar e descansar;
* As pessoas não são resistentes as necessidades da empresa, as pessoas têm motivação básica e padrões de comportamento adequados e capacidades para assumir responsabilidades;
* Ele não só aceita responsabilidades, também as procura. As capacidades de imaginação e de criatividade na solução de problemas é distribuída entre as pessoas.

Na teoria Y desenvolve-se um estilo altamente democrático através do qual administrar é um processo de criar oportunidades e proporcionar orientação quanto a objetivos além de proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam características como motivação, potencial de desenvolvimento e responsabilidade.

**Um nome em especial:**

**Mary Parker Follet – uma teoria transitiva – Início do Estruturalismo**

* Livro: Administração dinâmica. Formou-se em Filosofia, Direito, Economia e Administração.
* Professora e idealista no final da década de 30, foi intitulada por Peter Drucker como a profeta do gerenciamento.
* Principais idéias: Trabalho em equipe. *Brainstorming.* Trabalhando pessoas resolvemos os problemas da empresa. Não descarta a eficiência e eficácia. Poder co-ativo e não coercitivo. Conflito construtivo. Líder deve ser um coordenador e não um autocrata. Liderança como processo contínuo.
* Seus contatos com empresas e suas observações da liderança das mesmas levaram-na à conclusão de que a empresa e sua administração constituem um dos elementos mais dinâmicos da sociedade Ocidental.
* Teoriza 3 métodos da solução de conflitos: Coerção (força/violência); Barganha (acordo/negociação) e Integração (democracia/participação)
* Frase: “O teste de qualquer civilização está em onde colocar o centro de sua consciência . . . A glória da nossa época é que estamos aprendendo a colocá-la não no indivíduo, no grupo ou na maioria, mas no TODO”.

# ABORDAGEM ESTRUTURALISTA - Principal nome: Amitai Etzioni

* Professor de Sociologia, Universidade Hebraica de Jerusalém e Doutorado em Berkeley
* Principais obras: Organizações Modernas e Organizações Complexas
* Base do Pensamento: Interação organização e sociedade, Comparação intercultural das organizações e Mudanças organizacionais.

**Origens:**

O estruturalismo teve sua origem com Amitai Etzioni, partindo do princípio que em uma empresa qualquer que seja o departamento analisado, deve-se efetuar esta análise a luz dos demais. Não há setores isolados, mas uma estrutura inter-relacionada de coisas que se associam e se completam.

A partir dessa premissa, a Teoria Clássica e de Relações Humanas expressam uma incoerência para a proposta estruturalista, uma vez que ambas concebem formas organizacionais bastante antagônicas: a primeira só vê o lado material, enquanto a segunda enfatiza o incentivo psicossocial. Portanto a origem do estruturalismo reside no antagonismo entre esses dois enfoques.

A Teoria Estruturalista analisa a estrutura de uma organização considerando as partes internas (subsistemas), comparando-as com o todo. É portanto tudo que a analise interna da organização possa revelar e sua principal fonte de análise advém das propostas conflitantes.

Características:

* Cooperação dos empregados: Os indivíduos cooperam com a organização quando tem interesses comuns, por exemplo, tornar a empresa viável economicamente para mantê-los no emprego. Por interesse conflitante entende-se a distribuição de lucros que ocorre em desproporção a produção;
* Não recompensado devidamente o empregado tende a promover o boicote;
* Conflitos desejáveis: Os conflitos entre empregados e patrões não devem ser estimulados, mas são desejáveis sob o ponto de vista estruturalista. O conflito estimula a criatividade e o dinamismo entre patrão e empregado além de conduzir a não alienação da classe dominada (até certo ponto benéfico para a organização);
* Autoridade do especialista e autoridade dos administradores: Na organização, convivem especialistas e administradores cada qual comprometido com sua área de atuação. O administrador busca o lucro, enquanto o especialista busca a eficiência técnica. Por essa razão tende ao conflito;
* Criatividade e planejamento: É fato comprovado que o planejamento feito por especialistas é uma variável fundamental para o desenvolvimento da empresa. O conflito existente é proveniente do distanciamento do operário que vai executá-lo, uma vez que este se sente inibido de promover as modificações, num plano não elaborado por ele.
* A organização, na visão estruturalista, é uma unidade social intencionalmente planejada, construída, reconstruída, com divisão do trabalho, centro de poder e controle que permitem direcionar, comunicar, substituir e administrar o pessoal;
* Diversidade de público: Existindo vários públicos (empregados, clientes, fornecedores, etc), os objetivos da empresa se multiplicam e encontram-se em constante evolução, razão pela qual favorecem os conflitos;
* Incentivos mistos: A tentativa de compreender e administrar a organização de forma global levou ainda a proposta de incentivos mistos. Para os estruturalistas, permitir apenas o incentivo econômico (Teoria Clássica), ou somente o psicossocial (TRH), é ter uma visão isolada da organização. Portanto para representar o estruturalismo (homo organizacional) deve ser premiado por ambas as recompensas.

**TEORIA GERAL DE SISTEMAS - Principal nome: Ludwig von Bertalanffy**

A T.G.S. não busca solucionar problemas ou tentar soluções práticas, mas sim produzir teorias e formulações conceituais que possam criar condições de aplicação na realidade empírica. Afirma que:

* Existe uma nítida tendência para a integração nas várias ciências naturais e sociais;
* Essa integração parece orientar-se rumo a uma teoria dos sistemas;
* Essa teoria de sistemas pode ser uma maneira mais abrangente de estudar os campos não físicos do conhecimento científico, especialmente as ciências sociais;
* Essa teoria de sistemas, ao desenvolver princípios unificadores que atravessam verticalmente os universos particulares das diversas ciências envolvidas, aproxima-nos do objetivo da unidade da ciência; isso pode levar a uma integração muito necessária da educação científica.

A importância da TGS é significativa tendo em vista a necessidade de se avaliar a organização como um todo e não somente em departamentos ou setores. O mais importante ou tanto quanto é a identificação do maior número de variáveis possíveis, externas e internas que, de alguma forma, influenciam em todo o processo existente na Organização. Outro fator também de significativa importância é o feedback que deve ser realizado ao planejamento de todo o processo.

Teoria dos sistemas começou a ser aplicada a administração principalmente em função da necessidade de uma síntese e uma maior integração das teorias anteriores (Científicas e Relações Humanas, Estruturalista e Comportamental oriundas das Ciências Sociais) e da intensificação do uso da cibernética e da tecnologia da informação nas empresas. Os sistemas vivos, sejam indivíduos ou organizações, são analisados como “sistema abertos”, mantendo um contínuo intercâmbio de matéria/energia/informação com o ambiente. A Teoria de Sistema permite reconceituar os fenômenos em uma abordagem global, permitindo a inter-relação e integração de assuntos que são, na maioria das vezes, de natureza completamente diferentes.

Um sistema é um todo complexo ou organizado, um conjunto de partes que formam um todo. A complexidade é um maior número de problemas e maior número de variáveis. A sociedade atual é muito complexa e as organizações estão envolvidas nesta complexidade.

Algumas propriedades de um sistema:

1. INPUT – entrada de insumos. OUTPUT – saída processada, produto.
2. THROUGHPUT – processo, produção, transformação, arrumação.
3. FEEDBACK – retroalimentação, ajuste de conduta conforme o retorno do ambiente.
4. INTERDEPENDÊNCIA – as partes dependem umas das outras
5. SUBSISTEMAS – cada sistema possui subsistemas dentro de si
6. EQUIFINALIDADE – o sistema tem um objetivo compactuado com os subsistemas.
7. ENTROPIA – tendência a desagregação, morte.
8. HOMEOSTASE – oposto da entropia, processo de cura e reequilíbrio.

THROUGHPUT Subsistemas

INPUT OUTPUT

FEEDBACK

**O MODELO DE SISTEMA**

A aplicação do modelo de sistema à organização proporciona duas vantagens principais: melhor compreensão das propriedades e requisitos da organização como realidade econômica e social, e um esquema para unificação das diversas abordagens já existentes de teorias administrativas.

**TEORIA NEOCLÁSSICA - Principal nome: Peter Drucker**

Surge nos Estados Unidos como um movimento que busca reequilíbrio organizacional em virtude da supervalorização dada ao elemento humano na época da segunda guerra. Seu pragmatismo concentra-se na consecução de objetivos e na obtenção de resultados. A era de ouro do capitalismo fomentou esta teoria que também aproveita elementos da Teoria de Relações Humanas, da Teoria da Matemática e da Teoria Geral de Sistemas. Suas características são:

* A ênfase na prática da Administração
* A reafirmação dos postulados clássicos
* A ênfase nos princípios gerais da Administração

Quanto a Drucker: Peter Ferdinand Drucker, nasceu em 19 de novembro de 1909, em Viena, Áustria - faleceu em 11 de novembro de 2005, em Claremont, Califórnia, EUA). Era filósofo e administrador austríaco, sendo considerado o pai do Marketing moderno e também pai da administração moderna. Formação humanística europeia, formado em Direito e inicialmente é um jornalista.

* Conhecimentos amplos em História, Filosofia, Teologia, Economia.
* Escreveu 42 livros.

Para ser um gerente eficiente, Drucker nos ensina:

* Saber onde gastar o próprio tempo.
* Concentrar esforços em resultados mais do que em atividades.
* Basear-se nas qualidades pessoais mais fortes.
* Concentrar-se nas tarefas-chaves.
* Tomar decisões efetivas.

Frases famosas. . .

* “A moderna empresa não é apenas uma instituição econômica, ela deve ter um conceito, uma organização e uma constituição. Ela é uma instituição social e uma comunidade, e, como tal deve ser dirigida e estudada.”
* “A função do administrador é tornar produtiva as organizações para o indivíduo, para a comunidade e para a sociedade.”
* “Não existem países subdesenvolvidos, existem apenas países subadministrados.”

A Administração Por Objetivos

É uma macrotecnologia administrativa derivada da Teoria Neoclássica e nasceu como um método de avaliação baseado em critérios financeiros. A APO busca se afastar das atividades-meio indo para as atividades-fim. É um sistema de gerência em que chefias e subordinados estabelecem metas para suas áreas com planos que definem o resultado, o padrão de trabalho, o acompanhamento e a análise de desempenho.

Suas vantagens são o controle do administrador sobre o seu desempenho, maior disciplina, melhor aproveitamento da capacidade dos gerentes, maior trabalho em equipe e melhor relação entre os chefes e os subordinados. Suas desvantagens são a dificuldade em estabelecer os objetivos, necessidade de um bom sistema de comunicação e as dificuldades de mensuração dos objetivos. Estão alinhados com a APO, o PE, a Terceirização, o TQC e outras ferramentas administrativas.

Metodologia de Implantação da APO:

Exposição do assunto à diretoria e obtenção de apoio; Palestra com gerentes explicando o sistema; Análise das condições de funcionamento; Preparação por área dos objetivos; Discussão com a diretoria da situação e da lista de objetivos; Diretoria faz um exame da situação com possibilidades e limites; Retorno dos estudos: Redação de documento com os objetivos; Plano Estratégico; Acompanhamento.

**TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL - Principal nome: Warren Bennis**

* Professor e reitor da Universidade de Buffalo.
* Surge no final da década de 60 nos Estados Unidos.
* Acadêmicos e consultores percebem grandes mudanças nas organizações e criam o DO como resposta a essas mudanças. Querem ajudar as pessoas a se adaptarem a estas mudanças.
* Guerra do Vietnã, movimento estudantil, crise no emprego, conflitos sociais e raciais, estresse causado aos indivíduos pela mudança rápida.
* Outros autores: R. Blake, J. Mouton, Edgar Schein, Chrys Argyris, P. Lawrence.

DO é um conjunto de intervenções planejadas de mudança construída sobre valores humanos e democráticos que procuram incrementar a eficácia organizacional e o bem-estar dos funcionários.

O Desenvolvimento Organizacional é um desdobramento prático e operacional da Teoria Comportamental a caminho da abordagem sistêmica. Essa teoria representa a fusão de duas tendências no estudo das organizações: o estudo da estrutura de um lado, e o estudo do comportamento humano nas organizações de outro, integrados através de um tratamento sistêmico.

**Características de DO:**

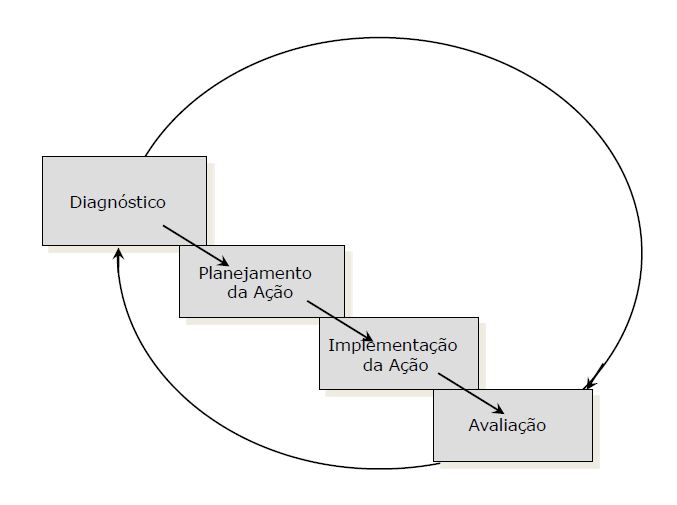
* Constante e rápida mutação do ambiente.
* Necessidade de contínua adaptação.
* Interação entre a organização e o ambiente, entre o indivíduo e a organização e entre os objetivos individuais e organizacionais.

**Processos de DO:**

* A coleta de dados – identificar as características e as relações na organização.
* Diagnóstico organizacional – análise, elaboração de estratégias e preparação para mudança.
* Ação de intervenção - intervenção e reforço, já que o DO é um processo contínuo.

**Modelo de Lawrence e Lorsch**

Sendo um modelo de diagnóstico e ação, tem como referência os conceitos de diferenciação e integração e de defrontamentos, propondo quatro estágios: diagnóstico, planejamento da ação, implementação da ação e níveis de mudança.



**TEORIA CONTINGENCIAL PRINCIPAL - Principal nome**: **Joan Woodward**

Ocorre o deslocamento da visualização de dentro para fora da organização. Tudo depende das características ambientais para a organização. Os sistemas culturais afetam as organizações. Essa teoria é um passo além da teoria de sistemas em Administração. Ela procura compreender como operam outras organizações.

Abordagem mais moderna que usa a TGA para solucionar os problemas. Chamada de *Ça depend*. Deriva da TGS incorporando a interdependência, a natureza orgânica das organizações, o caráter aberto e adaptativo. Manter flexibilidade nas mudanças e unir teoria e prática. Visão no ambiente para descobrir elementos para orientar seu desempenho: o competidor, os apoios e, especialmente, o cliente e os resultados por este esperado. Tudo depende de tudo. Não há a melhor maneira de administrar.

A Teoria contingencial enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo. Tudo depende. A abordagem contingencial explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização. As variáveis ambientais são variáveis independentes, enquanto as técnicas administrativas são variáveis dependentes dentro de uma relação funcional.

Na realidade, não existe uma causalidade direta entre essas variáveis independentes e dependentes, pois o ambiente não causa a ocorrência de técnicas administrativas. Em vez de relação de causa e efeito entre as variáveis do ambiente (independentes) e as variáveis administrativas (dependentes), existe uma relação funcional entre elas. Essa relação funcional é do tipo "se-então" e pode levar a um alcance eficaz dos objetivos da organização.

“Se a forma de gerenciar é adequadamente vista como dependente da situação que se procura equacionar, o que decorre como conseqüência é que não há um único conjunto de princípios de ‘boa organização’ um tipo ideal de sistema gerencial que sirva de modelo para que a prática administrativa imite ou deva mesmo imitar. O que também decorre é a necessidade, de parte da gerência, de, em primeiro lugar, interpretar a situação de mercado e tecnológica, em termos de sua instabilidade ou da velocidade em que as condições externas estão mudando, e só então planejar o sistema gerencial apropriado às condições, e então fazê-lo funcionar.”

**Pesquisa de T. Burns e G.M. Stalker:**

Pesquisaram para verificar a relação existente entre as praticas administrativas e o ambiente externo dessas organizações. Ficaram impressionadas com os métodos nitidamente diferentes encontrados.

**Sistema Mecânico:** Cada um executa sua tarefa como se fosse distinta e separada das demais: Centralização das decisões; Hierarquia de autoridade rígida; Sistemas rígido de controle; Simples comunicação e Ênfase nos princípios universais da gestão.

**Sistema Orgânico:** Estrutura organizacional flexível e adaptável; Descentralização das decisões; Cargos são continuamente modificados e redefinidos; Hierarquia flexível; Comunicações informais e Ênfase nos princípios do bom relacionamento humano.

**Conclusão:** Há uma espécie de seleção natural do tipo: sistemas mecanicistas sobrevivem em ambientes imutáveis e estáveis, e sistemas orgânicos se adaptam bem a ambientes instáveis e turbulentos.

TÓPICOS IMPORTANTES

* A TGS reconhece o ambiente e a Teoria Contingencial considera que a organização que não se adapta ao ambiente externo irá “morrer”
* Não há abordagens certas ou erradas, há abordagens que são mais adequadas para cada tipo de realidade organizacional
* Os administradores devem se conscientizar das nuances e das complexidades de toda situação e determinar o que poderia funcionar melhor em cada caso específico.

FERRAMENTAS CONTEMPORÂNEAS EM ADMINISTRAÇÃO

Depois da Teoria Contingencial, várias ferramentas surgiram, porém nenhuma com uma robustez necessária para ser denominada como uma teoria da Administração. Dentre elas, destacamos:

* **Aprendizagem Organizacional (Learning Organizations)**
* **Balanced Scorecard (BSC)**
* **Bechmarking**
* **Coaching/Mentoring (Orientar e praticar para novos desafios)**
* **Empowerment**
* **Gestão da Qualidade Total**
* **Reengenharia**