



# ***UNIP***

---

**Unidade I**

# **ADMINISTRAÇÃO**

**Prof. Luiz Tadeu Moretto**

# TGA: Teoria Geral da Administração

## Visão geral

- **Evolução histórica e contribuintes da administração.**

## Abordagens:

- 1. Clássica**
- 2. Humanística**
- 3. Neoclássica**
- 4. Estruturalista**
- 5. Comportamental**
- 6. Sistêmica**
- 7. Contingencial**

# TGA: Teoria Geral da Administração

## Evolução histórica:

- povos antigos;
- Igreja Católica;
- militares;
- cameralistas;
- Revolução Industrial;
- Iluminismo;
- queda da Bolsa de NY;
- guerras mundiais;
- localização e globalização.

# **TGA: Teoria Geral da Administração**

## **Abordagem clássica**

---

### **Taylor – administração científica**

- **Ambiente produtivo deficiente.**
- **Objetivo – produtividade.**

### **Princípios:**

- **Planejamento – métodos científicos.**
- **Seleção de operários – aptidões.**
- **Controle – metas.**
- **Execução – disciplina.**
- **ORT – Organização Racional do Trabalho.**

# TGA: Teoria Geral da Administração

## Abordagem clássica

### Fayol – Escola Anatômica ou Fisiológica

- Princípios de Fayol.
- Divisão do trabalho.
- Autoridade.
- Disciplina.
- Unidade de comando.
- Unidade de direção.
- Subordinação dos interesses individuais.
- Remuneração.
- Centralização / descentralização.
- Linha de comando (hierarquia).
- Ordem.
- Equidade.
- Estabilidade.
- Iniciativa.
- Espírito de equipe.

# TGA: Teoria Geral da Administração

## Abordagem clássica

Fayol

Funções da organização:

- técnicas;
- comerciais;
- financeiras;
- segurança;
- contábeis;
- administrativas.

Elementos da função administrativa:

- planejamento;
- organização;
- comando;
- direção / coordenação;
- controle.

# **TGA: Teoria Geral da Administração**

## **Abordagem humanística**

---

**Hawthorne**

**Conclusões:**

- **Produção resultante da integração social.**
- **Comportamento social dos empregados.**
- **Condicionamento a normas e padrões sociais.**
- **Existência de grupos informais.**
- **Interação dos indivíduos: relações humanas.**

**Decorrências da TRH:**

- **Necessidades humanas: fisiológicas e psicológicas.**
- **Ciclo motivacional.**
- **Liderança.**
- **Organização informal.**

# Interatividade

**Questão adaptada (UFPI-2009):**

**Leia as afirmações que tratam da Teoria das Relações Humanas (TRH):**

- I. O moral é uma decorrência do estado motivacional de cada indivíduo.**
- II. Para a TRH, o comportamento humano é motivado.**
- III. Segundo a TRH, o comportamento do homem é motivado, exclusivamente, pela busca do dinheiro e das recompensas salariais e materiais do trabalho.**
- IV. De acordo com a TRH, o comportamento dos grupos sociais é influenciado pelo estilo de supervisão e liderança.**



# Interatividade

V. Para a TRH, a liderança é essencial em todas as funções da administração e todo administrador deve saber liderar.

VI. Segundo a TRH, os subordinados devem receber dos superiores um fluxo contínuo de comunicação de forma a suprir-lhes as necessidades.

Quantas afirmações são falsas?

- a) 0
- b) 1
- c) 2
- d) 3
- e) 4

# Resposta

---

**A alternativa correta é a “b”.**

**Apenas a afirmativa “III” é falsa.**

**O comportamento do indivíduo não é apenas motivado por dinheiro e recompensas salariais e materiais. Há as necessidades de participação e afeição, por exemplo.**

# TGA: Teoria Geral da Administração

## Abordagem neoclássica

### Abordagem neoclássica

- Eficiência e eficácia.
- Centralização e descentralização.
- Processo administrativo:
  - Planejamento.
  - Organização.
  - Controle.
  - Enquadramento de pessoal.
  - Direção, coordenação, comando e liderança.
- Organização formal.
- Departamentalização.
- Administração por Objetivos (APO).

# **TGA: Teoria Geral da Administração**

## **Abordagem estruturalista**

---

### **Modelo burocrático de organização**

- 1. Caráter legal de normas e regulamentos.**
- 2. Caráter formal das comunicações.**
- 3. Caráter racional da divisão do trabalho.**
- 4. Impessoalidade das relações.**
- 5. Hierarquia de autoridade.**
- 6. Rotinas e procedimentos standardizados.**
- 7. Competência técnica e meritocracia.**
- 8. Especialização da administração, separada da propriedade.**
- 9. Profissionalização dos participantes.**
- 10. Completa previsibilidade do funcionamento.**

# **TGA: Teoria Geral da Administração**

## **Abordagem estruturalista**

---

### **Teoria estruturalista – Etzioni**

- 1. Organizações coercitivas (punições).**
- 2. Organizações utilitaristas (remuneração).**
- 3. Organizações normativas (moral).**

# TGA: Teoria Geral da Administração

## Abordagem comportamental

### Desdobramento da TRH

- Maslow – motivação humana.
- Herzberg – fatores higiênicos e motivacionais.
- McGregor – estilos de administração: Teorias X e Y.
- Likert – perfis organizacionais.
- Decisão – processo e subjetividade.
- Comportamento organizacional.
- Aceitação da autoridade.
- Desenvolvimento Organizacional (DO).

# **TGA: Teoria Geral da Administração**

## **Abordagem sistêmica**

- **Revolução da visão sistêmica:**
  - **Expansionismo x reducionismo.**
  - **Pensamento sintético x analítico.**
  - **Teleologia x mecanicismo.**
- **Cibernética:**
  - **Entropia e sinergia.**
  - **Homeostase.**
  - **Sistemas abertos e fechados.**
  - **Equifinalidade.**
- **Informação.**
- **Teoria da informação.**
- **Informática e automação.**
- **Teoria matemática.**
- **TGS – Teoria Geral dos Sistemas.**
- **Sistemas sociais.**

# TGA: Teoria Geral da Administração

## Abordagem contingencial

- Ênfase no ambiente e nas demandas ambientais sobre a dinâmica organizacional e a compreensão das relações dentro e entre os subsistemas e entre a organização e o seu ambiente.
- Chandler – fases da organização.
- Burns e Stalker – organizações mecánísticas x organísticas.
- Lawrence e Lorsch – diferenciação e integração.
- Tecnologia.
- Ambiente – estrutura (homogêneo ou heterogêneo) e dinâmica (estável ou instável).
- Níveis da organização – institucional, intermediário e executante.



# TGA: Teoria Geral da Administração

## Síntese das abordagens

---

### Administração científica

- Ênfase nas tarefas e no trabalhador.

### Escola anatômica

- Ênfase na estrutura.

### Humanística

- Ênfase nas pessoas.

### Neoclássica

- Ênfase no processo operacional.

### Estruturalista

- Ênfase na estrutura (MBO), estrutura, pessoas e ambiente (T. Estruturalista).

# TGA: Teoria Geral da Administração

## Síntese das abordagens

---

### Comportamental

- Ênfase nas pessoas.

### Sistêmica

- Ênfase nos processos e nos sistemas.

### Contingencial

- Ênfase na estrutura e no ambiente.

# Interatividade

**Questão adaptada de MP-RO (2010):**

**A teoria administrativa que mais enfocou os ambientes, as tecnologias e a interdependência entre a organização e suas variáveis foi:**

- a) A teoria dos sistemas abertos.**
- b) A teoria da burocracia.**
- c) A teoria da contingência.**
- d) A teoria comportamental.**
- e) A teoria matemática da administração.**

# Resposta

---

A alternativa correta é a “c”  
Teoria da contingência.

# **TGA: Teoria Geral da Administração**

## **Funções administrativas**

---

### **Tripé administrativo – eficácia**

- **Planejamento.**
- **Organização.**
- **Controle.**

### **Catalisadores – eficiência**

- **Enquadramento de pessoal.**
- **Liderança.**

# TGA: Teoria Geral da Administração

## Planejamento

### Definição:

- Planejar é basicamente escolher.
- Um problema de planejamento surge somente quando se descobre uma alternativa de ação.
- Planejar é decidir com antecedência o que, como, quando fazer e quem deve fazer.
- Cobrir o espaço entre onde estamos e para onde queremos ir.

### Metas:

- Compensar incerteza e mudança.
- Focalizar atenção em objetivos.
- Obter economicidade operacional.
- Facilitar o controle.

# TGA: Teoria Geral da Administração

## Planejamento

---

### Etapas:

1. Estar ciente das oportunidades.
2. Fixar objetivos e metas.
3. Estabelecer premissas.
4. Identificar caminhos alternativos.
5. Comparar as alternativas às metas.
6. Escolher alternativa favorável.
7. Formular planos de apoio.
8. Quantificar planos em orçamentos.

# TGA: Teoria Geral da Administração

## Planejamento

---

### Período:

- Longo prazo – estratégico.
- Médio prazo – tático.
- Curto prazo – operacional.

### Seleção das alternativas:

- Experiência.
- Experimentação.
- Pesquisa e análise.



# TGA: Teoria Geral da Administração

## Organização

### Definição:

- Organização é uma estrutura intencional e formalizada de papéis ou posições.
- Define-se pela projeção e pela manutenção de uma estrutura de papéis.
- Função responsável pela estruturação da organização, sendo decorrente da necessidade humana de cooperação.

### Deve refletir:

- Objetivos e planos.
- Autoridade disponível aos administradores.
- Seu ambiente.
- Departamentalização.

# TGA: Teoria Geral da Administração

## Organização

### Departamentalização: tipos de estrutura

- Funcional.
- Divisional (por produtos ou serviços).
- Geográfica (por região ou territorial).
- Por cliente.
- Matricial (dual de autoridade ou por projetos).
- Por processos.
- Mistas ou combinadas.

Grupos formais e informais.

Adhocracia – temporária e ocasional.

# Interatividade

**Questão adaptada de CESPE (2008):**  
**Julgue os itens subsequentes, relativos a planejamento:**

- I. É um processo permanente, continuamente realizado nas organizações, não se limitando a um único plano de ação.**
- II. É voltado para o futuro, pois é uma relação entre o que deve ser feito e o tempo disponível para sua consecução, sendo o presente irrelevante nesse contexto.**
- III. É uma técnica que visa à alocação de recursos humanos e não humanos da organização, de modo a atingir a eficácia.**

# Interatividade

- IV. É uma função administrativa que independe das demais funções para o seu pleno funcionamento.
- V. É uma técnica capaz de inibir as mudanças e as inovações impostas pelo ambiente, minimizando as inovações e as adaptações da organização ao seu ambiente.

Estão certos apenas os itens:

- a) I e II.
- b) I e III.
- c) II e IV.
- d) III e V.
- e) IV e V.

# Resposta

A alternativa correta é a “b”.



**UNIP**

# TGA: Teoria Geral da Administração

## Direção e controle

---

### Direção:

- Comunicação.
- Liderança.
- Motivação.

# **TGA: Teoria Geral da Administração**

## **Direção e controle**

---

### **Controle:**

- **Padrões de controle.**
- **Mensuração do desempenho.**
- **Comparação do desempenho atual com o padrão.**
- **Ação corretiva.**

# TGA: Teoria Geral da Administração

## Enquadramento de pessoal

### Exigências dos cargos:

- Amplitude.
- Trabalho desafiador.
- Qualificações exigidas.
- Habilidades administrativas.
- Técnica.
- Humana.
- Conceitual.
- Projeto.



# TGA: Teoria Geral da Administração

## Enquadramento de pessoal

### Habilidades e níveis hierárquicos

#### Alta administração (direção)

- Muita habilidade conceitual e de projeto.
- Muita habilidade humana.
- Pouca habilidade técnica.

#### Média administração (gerência intermediária)

- Doses equilibradas de habilidades conceituais de projetos/técnicas.
- Muita habilidade humana.

#### Baixa administração (operacionais/execução)

- Pouca habilidade conceitual e de projeto.
- Muita habilidade humana.
- Muita habilidade técnica.

# **TGA: Teoria Geral da Administração**

## **Enquadramento de pessoal**

---

### **Ciclo do enquadramento de pessoal**

- 1. Abertura de vaga e requisição.**
- 2. Recrutamento interno e externo.**
- 3. Triagem.**
- 4. Seleção.**
- 5. Contratação e colocação.**
- 6. Socialização.**
- 7. Sistema de recompensa.**
- 8. Acompanhamento e avaliação.**
- 9. Desenvolvimento de pessoal.**
- 10. Promoção.**
- 11. Desligamento.**

# TGA: Teoria Geral da Administração

## Liderança

---

### Aspectos basilares:

- Poder.
- Influência.

### Teorias:

- Traços da personalidade.
- Estilos de liderança:
  - Autocrático.
  - Democrático.
  - Liberal.
- Situacional de liderança.

# Interatividade

Questão adaptada de CESPE (2008):

Determinado líder considera que, quanto mais livres forem os seus subordinados para se autogerenciarem, melhor desempenho terá a organização. Tal característica é inerente à

- a) Liderança de transformação.
- b) Liderança carismática.
- c) Liderança *laissez-faire*.
- d) Liderança autocrática.
- e) Liderança democrática.

# Resposta

---

A alternativa correta é a “c”, estilo liberal de liderança.

**ATÉ A PRÓXIMA!**

**UNIP**