



Prof. Taciano Balardin
taciano@ulbra.edu.br



E-MAIL:

taciano@ulbra.edu.br



SITE DA DISCIPLINA:

<http://www.taciano.pro.br/>

SENHA:

[@aorg](#)



Pólo Camiseta

Pólo Baby-Look



	P	M	G	GG	XG
A	64	67	70	73	77
B	48	51	53	57	61



	P	M	G	GG	XG
A	52	54	57	60	63
B	41	44	47	50	53

**MODELAGEM
NOVA**

**Estampa Plastisol
Relevo mesclado com
serigrafia normal;**

**Tecido Piquet 33%
viscose 67% poliester.**


As medidas podem apresentar variação de 1 cm a mais ou a menos.



Evolução da Teoria e da Prática nas Organizações

AULA 02

Evolução da Teoria e da Prática nas Organizações:

1. Escola Clássica;
 2. Escola de Relações Humanas;
 3. Abordagem Estruturalista;
 4. Abordagem de Sistemas Abertos;
 5. Abordagem Contingencial.
- 
- Abordagem Clássica
Até 1930**
- Abordagem Contemporânea
1940 até hoje**

Escola Clássica - Administração Científica

- **Frederick Winslow Taylor**



- O que mais contribuiu para a formação da tecnologia de Organização, Sistemas e Métodos, principalmente para a simplificação do trabalho.
- Taylor elaborou e divulgou os **quatro elementos essenciais da administração científica**, que são a base do que se convencionou chamar taylorismo.

Escola Clássica - Administração Científica

4 elementos essenciais da administração científica



1. O **desenvolvimento** de cada homem, através do aperfeiçoamento e padronização de todas as ferramentas e condições de trabalho.
2. A **seleção** cuidadosa **e o treinamento** de operários de primeira ordem, com eliminação dos incapazes.
3. A **adaptação** dos operários, ajuda constante e vigilância da direção, pagamento de bonificações pelo trabalho realizado depressa.
4. A **revisão equitativa do trabalho** e **responsabilidade** entre o operário e a direção.

Escola Clássica - Administração Científica

Estudos de Taylor

- Acreditava que oferecendo **instruções sistemáticas** e adequadas aos trabalhadores, ou seja, treinando-os, haveria possibilidade de fazê-los produzir mais e com melhor qualidade.
- Introduziu o **controle** com o objetivo de que o trabalho seja executado de acordo com uma **sequência** e um **tempo** pré-programados, de modo a não haver desperdício operacional.
- Inseriu a **supervisão funcional**, estabelecendo que todas as fases de um trabalho devem ser acompanhadas de modo a verificar se as operações estão sendo desenvolvidas em conformidades com as instruções previstas.
- Sistema de **pagamento por quantidade** produzida. Os rendimentos dos funcionários aumentavam de acordo com seu esforço.

Escola Clássica - Administração Científica

■ Henri Fayol



- Administrar é **P**lanejar, **O**rganizar, **C**ontrolar, **C**oordenar e **C**omandar.
 - Se preocupava principalmente com organização e comando.
- Fayol elaborou **14 princípios de administração** que comprova sua preocupação com administração.

Escola Clássica - Administração Científica

14 princípios de Fayol

1. **Divisão do Trabalho:** dividir o trabalho em tarefas especializadas e destinar responsabilidades a indivíduos específicos;
2. **Autoridade e Responsabilidade:** a autoridade sendo o poder de dar ordens e no poder de se fazer obedecer. Responsabilidade resumindo na obrigação de prestar contas, ambas sendo delegadas mutuamente;
3. **Disciplina:** tornar as expectativas claras e punir as violações;
4. **Unidade de Comando:** cada agente, para cada ação só deve receber ordens (ou seja, se reportar) a um único chefe/gerente;
5. **Unidade de Direção:** os esforços dos empregados devem centrar-se no atingimento dos objetivos organizacionais;
6. **Subordinação:** prevalência dos interesses gerais da organização;
7. **Remuneração do pessoal:** sistematicamente recompensar os esforços que sustentam a direção da organização. Deve ser justa, evitando-se a exploração;

Escola Clássica - Administração Científica

14 princípios de Fayol

8. **Centralização:** um único núcleo de comando centralizado, atuando de forma similar ao cérebro, que comanda o organismo;
9. **Hierarquia:** cadeia de comando (cadeia escalar);
10. **Ordem:** ordenar as tarefas e os materiais para que possam auxiliar a direção da organização;
11. **Equidade:** disciplina e ordem justas melhoram o comportamento dos empregados;
12. **Estabilidade do Pessoal:** promover a lealdade e a longevidade do empregado. Segurança no emprego, as organizações devem buscar reter seus funcionários, evitando o prejuízo/custos decorrente de novos processos de seleção, treinamento e adaptações;
13. **Iniciativa:** estimular em seus liderados a iniciativa para solução dos problemas que se apresentem;
14. **Espírito de Equipe (União):** consciência da identidade de objetivos e esforços.

Escola das Relações Humanas

- Teve como ponto de partida experiências na fábrica da Western Electric, quando analisaram a relação da produtividade com a iluminação local de trabalho.
- O homem era encarado como unidade isolada e sua experiência poderia ser influenciada por movimentos dispendiosos e ineficientes na execução trabalho, fadiga e deficiências do ambiente físico.
- **Mary Parker Follet** é a fundadora desta escola. Foi a primeira a pesquisar e analisar a motivação humana partindo de valores individuais e sociais.
- Para Follet o objetivo da ação administrativa é conseguir a integração das pessoas e a Coordenação de suas atividades.

Escola das Relações Humanas

4 princípios da escola das Relações Humanas

1. **Contato direto:** deve-se estreitar os contatos para melhor coordenação;
2. **Planejamento:** as pessoas devem se envolver em um trabalho desde o planejamento e não quando já tiver terminado. Isto permite boa motivação.
3. **Relações recíprocas:** todos devem estar estreitamente relacionados;
4. **Processo contínuo da coordenação:** toda a decisão é um momento de um processo.

Escola das Relações Humanas

- Uma contribuição de Follet, é a conhecida “**Lei da Situação**”, isto é, uma pessoa não deve dar ordens a outra pessoa, mas ambas devem concordar em receber ordem da situação.
- DOUGLAS MCGREGOR criou a **Teoria X** e a **Teoria Y**, que mostra a dimensão da Escola de Relações Humanas e a Escola Clássica.

Teoria X	Teoria Y
<p>O homem médio é indolente por natureza; trabalha o menos possível;</p> <p>Falta-lhe ambição; desagrada-lhe a responsabilidade; prefere ser conduzido;</p> <p>É essencialmente egocêntrico; indiferente às necessidades da organização;</p> <p>Resiste às mudanças por natureza e é ingênuo, não muito inteligente;</p>	<p>Encaram o trabalho como algo natural e o fazem por prazer.</p> <p>A motivação, o potencial para o desenvolvimento, a capacidade para assumir responsabilidade estão presentes nas pessoas;</p> <p>A tarefa essencial da administração é harmonizar condições de maneira que as pessoas possam melhor alcançar seus próprios objetivos.</p>

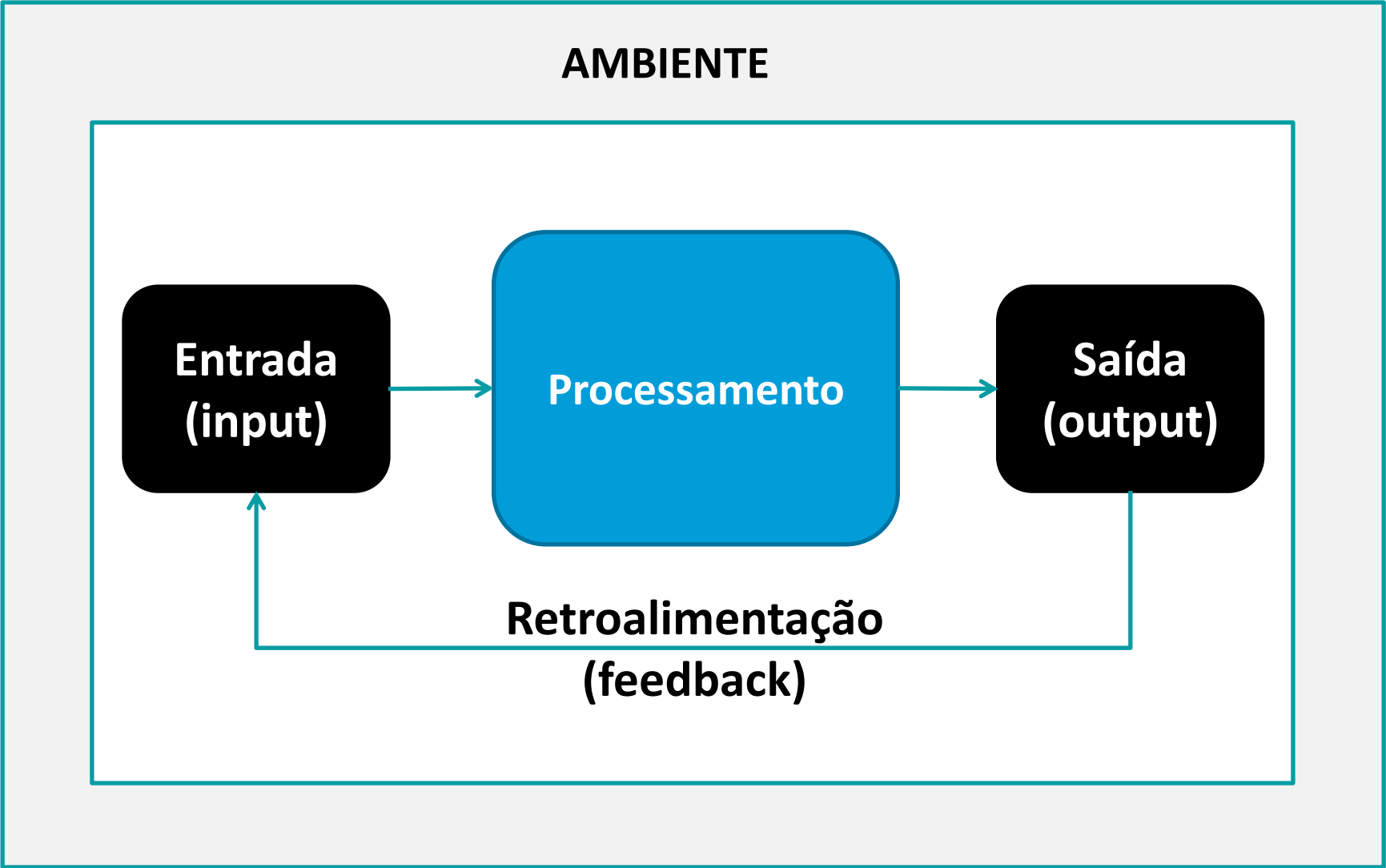
Abordagem Estruturalista

- Surgiu por volta da década de 50 como uma tentativa de conciliar as teses propostas pelas teorias clássicas (organização formal) e das relações humanas (organização informal);
- Os estudos das teorias anteriores foram desenvolvidos no interior das fábricas. Os estruturalista deram também atenção aos **processos ambientais** que influem na organização, e vice-versa;
- A Teoria Estruturalista baseia-se no conceito de estrutura, que é um todo composto por partes que se inter-relacionam. Os sistemas organizacionais não são a mera junção de partes.

Abordagem de Sistemas Abertos

- Esta abordagem dá **ênfase à relação entre a estrutura (organização) e o meio** que lhe dá suporte, pois sem entradas contínuas a estrutura acaba.

Abordagem de Sistemas Abertos



Abordagem de Sistemas Abertos



- **Entrada:**

- É a força ou impulso de arranque ou de partida do sistema que fornece o material ou energia ou informação para a operação do sistema;

- **Saída:**

- É a consequência para a qual se reuniram elementos e relações do sistema;



Abordagem de Sistemas Abertos

■ Processamento:

- É o fenômeno que produz mudanças, ou seja, é o mecanismo de conversão das entradas em saídas.



■ Feedback ou Retroalimentação:

- É a função do sistema que compara a saída com um critério ou padrão previamente estabelecido.

Abordagem de Sistemas Abertos



Abordagem de Sistemas Abertos

- **Conceitos chaves:**
- A organização é vista como um sistema aberto;
- A administração deve interagir com o ambiente para recolher os insumos e devolver a ele os resultados de sua produção;
- Os objetivos organizacionais devem abranger a ambos, eficiência e eficácia;
- As organizações contém uma série de subsistemas;
- Existem muitos caminhos para o mesmo resultado.

Abordagem Contingencial

- Não existe uma única ou melhor forma para o sucesso nas organizações que, além das regras administrativas, dependem de **variáveis internas e externas e fatores ambientais e tecnológicos**.
 - A estrutura de uma organização e seu funcionamento são dependentes de interface com o **ambiente externo**.
 - **Diferentes ambientes** requerem **diferentes relações** organizacionais para uma ótima eficácia.
 - **Diferentes tecnologias** conduzem a **diferentes desenhos organizacionais**.
 - Um líder deve se **adaptar a situação** vivenciada da melhor maneira possível moldando a si e sua equipe em prol do desenvolvimento.

Tendências da Teoria das Organizações

- **Organizações inteligentes:**

- Capacidade para antecipar mudanças;
- Oferecer aos empregados oportunidades para aprender, oportunidades para pensar, um trabalho menos rotineiro e previsível que exija aprendizado constante e pensamento complexo;
- Comprometidas com novas ideias, novos conhecimentos e altos níveis de colaboração;
- Empregados com maior independência, **sabendo mais sobre todo o negócio**, assumindo maiores responsabilidades e responsáveis pelo negócio;
- **UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.**



Filme: Tempos Modernos