



Interativa

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.

Decorências 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

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.**

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.

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.

ATÉ A PRÓXIMA!