



Gestão Administrativa - Versão 2

1. Administração

Aula 1

Administração é uma ciência social que estuda técnicas de organização, análise, liderança e controle de uma determinada organização. Não necessariamente, devemos relacionar Administração com Empresas. A Administração é uma ciência que estuda as técnicas administrativas, para que elas sejam empregadas em qualquer organização, constituídas por pessoas e recursos que se relacionem em um determinado ambiente.

A administração utiliza métodos e conhecimentos de diversas outras áreas de atuação, mesclando: Contabilidade, Direito, Economia, Filosofia, Psicologia, Sociologia, entre outras áreas de Ciência Social.

Todos estes conhecimentos e técnicas formam uma ampla área de conhecimento que é indispensável para a administração.



1.1. Teorias Administrativas

A administração começou a ter seu desenvolvimento pleno durante a revolução industrial. Nesta época, o surgimento massivo de empresas requeria que os gestores encontrassem formas de administrar finanças, lucros e investimentos.

Deixou-se de existir uma grande quantidade de empresas de garagem, para o surgimento de empresas que produziam em massa.

Nessa época, alguns estudiosos, observando o que acontecia entre as indústrias com a Revolução Industrial, criaram teorias, que são estudadas até hoje.

São elas:

Administração Científica:

O pai da teoria da Administração Científica foi Frederick Taylor, e a teoria também ficou conhecida como Taylorismo.

Taylor desenvolveu uma análise do trabalho realizado por operários e do tempo e movimento que levavam para realizar tais tarefas.

Assim, Taylor criou uma espécie de padronização de produção. Isso é, afim de evitar o desperdício de tempo e esforço humano nas atividades, estas deveriam ter um padrão pré-estabelecido de processo.

Segundo a teoria de Taylor, as atividades eram divididas por tarefas e ensinadas a um grupo de operários, surgindo então a ideia de “Treinamento”.

Assim também se criou a divisão de responsabilidades dentro das empresas. Uma vez que cada pessoa teria uma tarefa a desempenhar dentro do padrão de trabalho. A gerência, por exemplo, ficava com o planejamento de atividades, a supervisão responsável por repassar as atividades e controlar a execução das tarefas e o operário encarregado de executar as tarefas passadas.

Este método, usado anteriormente somente por militares, foi fundido com alguns princípios de eficácia, utilizados pela Engenharia. E assim,

Taylor formulou a teoria que é a base funcional de qualquer empresa atual.

Teoria Clássica:

A teoria clássica tem como pai Henri Fayol.

Paralelamente com os estudos de Frederick Taylor, nos Estados Unidos, Henri Fayol defendia sua teoria e princípios semelhantes na Europa.

Fayol tinha uma visão mais salarial e material. Seus princípios de organização eram baseados em incentivos econômicos e máxima eficiência.

Quatorze princípios básicos que complementam a teoria de Taylor e foram publicados por Fayol devem ser destacados. São eles:

- Divisão de Trabalho: especialização dos funcionários desde o topo da hierarquia até os operários da fábrica, assim, favorecendo a eficiência da produção aumentando a produtividade;
- Autoridade e responsabilidade: autoridade é o direito dos superiores darem ordens que teoricamente serão obedecidas. Responsabilidade é a contrapartida da autoridade;
- Unidade de comando: um funcionário deve receber ordens de apenas um chefe, evitando contras-ordens;
- Unidade de direção: o controle único é possibilitado com a aplicação de um plano para grupo de atividades com os mesmos objetivos;
- Disciplina: necessidade de estabelecer regras de conduta e de trabalho válidas para todos os funcionários. A ausência de disciplina gera caos na organização;
- Prevalência dos interesses gerais: os interesses gerais da organização devem prevalecer sobre os interesses individuais;
- Remuneração: deve ser suficiente para garantir a satisfação dos funcionários e da

própria organização;

- Centralização: as atividades vitais da organização e sua autoridade devem ser centralizadas;
- Hierarquia: defesa incondicional da estrutura hierárquica, respeitando à risca uma linha de autoridade fixa;
- Ordem: deve ser mantida em toda a organização, preservando um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar;
- Equidade: a justiça deve prevalecer em toda a organização, justificando a lealdade e a devoção de cada funcionário à empresa;
- Estabilidade dos funcionários: uma rotatividade alta tem consequências negativas sobre desempenho da empresa e o moral dos funcionários.
- Iniciativa: deve ser entendida como a capacidade de estabelecer um plano e cumpri-lo;
- 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.

Teoria Neoclássica:

A Teoria, que tem como referência Peter Drucker, entre outros autores, surgiu para condensar os conceitos já criados na Teoria Clássica, removendo distorções e exageros que teorias pioneiras oferecem.

Dentre os principais conceitos formulados pela Teoria Neoclássica, destacam-se:

- Ênfase na prática da Administração;
- Reafirmação relativa das proposições clássicas;
- Ênfase nos princípios Gerais de Gestão;

- Ênfase nos objetos diretos.

Teoria da Burocracia

A Teoria da Burocracia foi criada a partir da publicação da obra de Max Weber, chamada “Economia e Sociedade”.

O termo burocracia, quando criado, se referia a uma instituição que incorporasse eficácia e eficiência em seus ideais. Hoje em dia, este termo é comumente associado a instituições governamentais, com processos lentos e atendimentos demorados.

Fatores que influenciaram no surgimento da Teoria da Burocracia:

- A fragilidade e parcialidade tanto da Teoria Clássica como da Teoria das Relações Humanas, que não possibilitam uma abordagem global, integrada e envolvente dos problemas organizacionais;
- A necessidade de um modelo de organização racional capaz de caracterizar todas as variáveis envolvidas, bem como, o comportamento dos membros dela participantes é aplicável não somente à fábrica, mas todas as formas de organização humana e principalmente às empresas;
- O crescente tamanho e complexidade das empresas passam a exigir modelos organizacionais bem mais definidos;
- O ressurgimento da Sociologia da Burocracia, a partir da descoberta dos trabalhos de Max Weber, o seu criador.

A Teoria da Burocracia possui um caráter legal das normas e regulamentos.

A Teoria da Burocracia, também é reconhecida por alguns elementos:

- A Lei representa o ponto de equilíbrio último, ao qual devem reportar as regras e regulamentos, constituindo aplicações concretas de normas gerais e abstratas;

- A burocracia, em qualquer organização, é estabelecida seguindo o princípio da hierarquia. As relações hierárquicas entre superiores e subordinados são preenchidas por cargos de direção e chefia e cargos subalternos claramente definidos, de forma que a supervisão, a ordem e a subordinação sejam plenamente assimiladas e realizadas;
- A avaliação e a seleção dos funcionários são feitas em função da competência técnica. Daí a exigência de exames, concursos e diplomas como instrumentos de base à admissão e promoção;
- As relações informais não têm razão de existir. O funcionário burocrático é uma peça de uma máquina, esperando-se dele um comportamento formal e estandardizado, de forma a cumprir com exatidão as tarefas e funções que lhes estão destinadas;
- O funcionário recebe regularmente um salário, não determinado pelo trabalho realizado, mas segundo as funções que integram esse trabalho e o tempo de serviço;
- O funcionário burocrata não é proprietário do seu posto de trabalho, as funções que executa e o cargo que ocupa é totalmente independente e separado da posse privado dos meios de produção da organização onde trabalha;
- A profissão de funcionário de tipo burocrático supõe um emprego fixo e uma carreira regular;
- O desempenho de cada cargo por parte dos funcionários burocráticos pressupõe uma grande especialização na execução das suas tarefas e trabalho.

Teoria Estruturalista

A Teoria Estruturalista acreditava que o homem precisava evoluir e se modernizar. Passando por quatro fases: **Estratégia, Ativação, Melhoria e Redefinição.**

Esta teoria surgiu por autores que tentaram conciliar as propostas que apareciam na Teoria Clássica e Relações Humanas, afim de relacionar as organizações com o ambiente externo.

Essa teoria trouxe uma grande ruptura, em relação a teorias administrativas anteriores, pois destacava a organização como um sistema aberto que se relaciona com outras organizações, além do ambiente externo.

Teoria das Relações Humanas

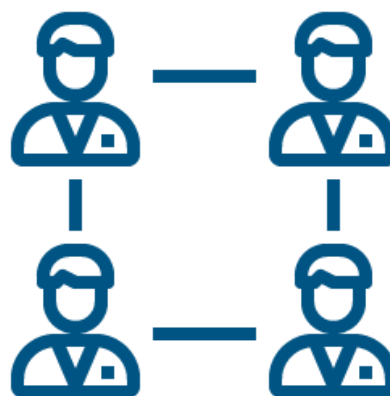
A Teoria das Relações Humanas é um conjunto de teorias, que atingiram o seu auge durante a “Grande Depressão”, que foi a quebra de bolsa de valores de Nova Iorque, em 1929. Esta Teoria traz uma nova perspectiva referente a empresas de acordo com as preocupações de seus dirigentes, além de tratar com mais complexidade os seres humanos.

Esta teoria se aprofundava no conhecimento das atividades e sentimentos dos trabalhadores, estudando a formação de grupos; deixando assim de tratar o trabalhador de uma forma mecânica, visto na Teoria Clássica.

A três principais características desse modelo são:

- O ser humano não pode ser reduzido a um ser cujo comportamento é simples e mecânico;
- O homem é, ao mesmo tempo, guiado pelo sistema social e pelas demandas de ordem biológica;
- Todos os homens possuem necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio, e auto realização.

A Teoria das Relações Humanas iniciou o movimento de participação de funcionários na tomada de decisões, abrindo o leque de informações que operários sabiam de sua própria empresa.



Teoria do Comportamento Organizacional

Essa teoria não deve ser confundida com a Psicologia, apesar de ter se desenvolvido após o surgimento da Psicologia Organizacional.

A Teoria do Comportamento Organizacional tem como conceito o comportamento humano, porém de um ponto de vista mais organizacional. Observando como o comportamento influencia na organização como um todo.

O surgimento de ideias e conclusões que trazem uma nova visão do homem foi de extrema importância para a formatação da Teoria Comportamental, o trabalhador começa a ser visto como um ser dotado de sistema psíquico.

As características dessa teoria são:

- Ênfase nas pessoas;
- Preocupação com o comportamento organizacional;
- Estudo de comportamento humano.

Porém, como toda teoria, a Teoria do Comportamento Organizacional possui seu ponto crítico, que é a relatividade. Todo o indivíduo possuem as mesmas necessidades e estas são hierarquizadas.

Teoria do Desenvolvimento Organizacional

Essa teoria pode ser definida como um esforço à longo prazo, apoiada por uma alta direção, com a intenção de melhorar os processos de resoluções de problemas. Renovando a visão

organizacional de uma determinada organização, enfatizando equipes formais de trabalho, equipes temporárias e cultura intergrupal, com a assistência de um consultor habilitado.

Suas características são:

- Focaliza a organização como um todo;
- Processos grupais;
- Orientação sistêmica e abrangente;
- Orientação contingencial;
- Agentes de mudança;
- Retroação de dados;
- Ênfase na solução de problemas;
- Aprendizagem através de experiências;
- Desenvolvimento de equipes;
- Enfoque interativo.

Teoria da Contingência

A Teoria da Contingência aborda que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa, que existe uma relação funcional.

Nessa teoria existe uma relação funcional entre as variáveis do ambiente e as variáveis administrativas. Ela também prega que as empresas devem adaptar-se ao ambiente e à demanda.

1.2. Evolução da Administração

Desde os primórdios da civilização pequenos e grandes projetos de engenharia eram desenvolvidos, exércitos tinham de ser agrupados, espólios de guerra calculados e a sobrevivência gerida.

A Administração é uma das ciências sociais mais antigas já conhecidas.

Com o passar dos anos, a Administração evoluiu, passou de uma ciência que cuidava de exércitos, espólios de guerra, etc, para uma

ciência que administrava Cidades-estados, arrecadação de impostos para o Império, e tinha um sistema de troca que passara da troca de bens, por moeda cunhada.

A grande expansão da Administração surgiu com a Revolução Industrial, no século XVII, quando houve um surgimento em massa de fábricas, sindicatos, e a Administração começou a ser vista como uma disciplina, deixando de ser só uma Ciência, que curiosos estudavam.

Hoje, a Administração é um fator importantíssimo para manter o equilíbrio de uma empresa, além de possuir técnicas para aumento de lucro e controle de demanda de mercado.



1.3. Estratégias de Administração

Estratégia é uma palavra que significa plano, método, manobra ou estratagemas.

Estratégia Administrativa refere-se aos planos que a Alta-Administração traça para alcançar resultados satisfatórios, de acordo com a missão e objetivos gerais da organização.



Para realizar uma estratégia a Administração de uma determinada organização deve seguir os seguintes fatos:

- Analisar as oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócio e no nível funcional) que permitam à organização, combinando os pontos fracos e fortes com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- Implementar as estratégias;
- Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

Uma das principais Estratégias de Administração é a Organização.

Vamos ver algumas definições referentes à Estratégia de Administração:

- A Estratégia diz respeito à organização do ambiente;
- A Essência da estratégia é complexa;
- A Estratégia afeta o funcionamento da organização;
- A Estratégia envolve questões relativas ao caminho determinado, assim como o processo de se determinar este caminho;
- A Estratégia realizada quase nunca é a mesma que foi planejada;
- As estratégias existem em níveis diferentes da organização, do chão-de-fábrica à alta cúpula;

- A estratégia envolve um exercício de definição de conceitos e análise da realidade.