

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	2
<b>Conceitos de Administração</b> .....	2
<b>Habilidades necessárias ao gestor</b> .....	2
<b>Evolução das Teorias Administrativas</b> .....	2
<b>1 Teoria da Administração Científica</b> .....	3
<b>2 Abordagem Anatômica da Administração</b> .....	5
<b>3 Teoria das Relações Humanas</b> .....	6
<b>4 Teoria Neoclássica da Administração</b> .....	8
<b>5 Teoria por Objetivos</b> .....	13
<b>6 Teoria da Burocracia</b> .....	14
<b>7 Teoria Estruturalista da Administração</b> .....	15
<b>8 Teoria comportamental</b> .....	17
<b>9 Teoria do Desenvolvimento Organizacional</b> .....	19
<b>10 Cibernética e Administração</b> .....	20
<b>11 Teoria Matemática</b> .....	21
<b>12 Teoria dos Sistemas</b> .....	22
<b>13 Teoria da Contingência</b> .....	24
<b>14 Administração Estratégica</b> .....	26
<b>15 Administração Participativa</b> .....	27
<b>16 Administração Japonesa</b> .....	28
<b>17 Administração Empreendedora</b> .....	29
<b>18 Administração Virtual</b> .....	30
<b>TEXTOS</b> .....	31
<b>As Organizações e a Teoria Organizacional</b> .....	31
<b>Teoria das Organizações</b> .....	37
<b>Teoria das Organizações</b> .....	43
<b>Teoria das Organizações</b> .....	48
<b>Vantagem Competitiva</b> .....	53
<b>A Eterna Juventude</b> .....	71
<b>A Ambição Move o Mundo</b> .....	75
<b>Unidades da Adhocracia</b> .....	82
<b>Flexibilidade e Vantagem Competitiva</b> .....	87
<b>Ensinamentos de Arte da Guerra</b> .....	92
<b>Agente de Mudança</b> .....	98
<b>Para Ganhar o Mundo</b> .....	102

## INTRODUÇÃO

### Conceitos de Administração

- Administração é a atividade humana destinada à realização de objetivos sociais com o máximo de satisfação e o mínimo de dispêndio, inclusive, de tempo e esforço.
- Administrar é conseguir resultados através das pessoas.
- Administrar é gerir recursos de forma prática, econômica e eficiente.
- “Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.” (Fayol).
- “Administrar é prever, planejar, organizar, comandar, coordenar, relatar, fazer relações públicas e controlar, visando à obtenção de realizações sociais com o máximo de satisfação e o mínimo de dispêndio.” (Escola Neo-Clássica).
- Administrar significa a maneira de gerenciar as organizações ou parte delas. É o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz.

### Habilidades necessárias ao gestor

**a) Habilidade técnica:** Consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para o desempenho de tarefas específicas, por meio da experiência e educação. É muito importante para o nível operacional.

**b) Habilidade humana:** Consiste na capacidade e facilidade para trabalhar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivações e liderar grupos de pessoas. É muito importante para todos os níveis da organização.

**c) Habilidade conceitual:** Consiste na capacidade de compreender toda a complexidade da organização e o ajustamento do comportamento de suas partes permite que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos da organização total. É muito importante para o nível institucional.

### Evolução das Teorias Administrativas

As principais teorias administrativas

Anos	Teorias
1903	Administração Científica
1909	Teoria da Burocracia
1916	Teoria clássica
1932	Teoria das Relações Humanas
1947	Teoria Estruturalista
1951	Teoria dos sistemas
1953	Abordagem Sociotécnica
1954	Teoria Neoclássica
1957	Teoria Comportamental
1962	Desenvolvimento Organizacional
1972	Teoria da Contingência

# Teoria Organizacional da Administração

As principais teorias administrativas e seus principais enfoques

Ênfase	Teorias Administrativas	Principais Enfoques
Nas Tarefas	Administração Científica	Racionalização do trabalho no nível operacional
Na Estrutura	Teoria clássica Teoria Neoclássica	Organização formal Princípios gerais da Administração Funções do administrador
	Teoria da Burocracia	Organização formal burocrática Racionalidade organizacional
	Teoria Estruturalista	Organização formal e informal Análise intra-organizacional e análise interorganizacional
Nas Pessoas	Teoria das Relações Humanas	Organização informal Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupos
	Teoria do Comportamento Organizacional	Estilos de Administração Teoria das decisões Integração dos objetivos organizacionais e individuais
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional	Mudança organizacional planejada Abordagem de sistema aberto
No Ambiente	Teoria Estruturalista	Análise intra-organizacional e análise ambiental Abordagem de sistema aberto
	Teoria da Contingência	Análise ambiental Abordagem de sistema aberto
Na Tecnologia	Teoria da Contingência	Administração da tecnologia

## 1 TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

A Escola da Administração Científica é a corrente iniciada pelo engenheiro americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915), preocupada em aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho do operário. Essa escola era formada principalmente por engenheiros: além de Taylor, Henry Lawrence Gantt (1861-1919), Franck Bunker Gilbreth (1868-1924), Harrington Emerson (1853-1931), Henry Ford (1863-1947). É uma abordagem de baixo para cima e das partes para o todo. Ênfase na análise e na divisão do trabalho operário, nas tarefas. Especialização do trabalho e o reagrupamento de movimentos, operações, tarefas e cargos, que constituem a Organização Racional do Trabalho.

Taylor é considerado o seu fundador; iniciou sua vida profissional como operário de uma indústria americana, passando por vários cargos, numa escalada ascendente, até assumir a chefia das oficinas ao formar-se num curso de engenharia. Mais tarde afastou-se dessa indústria para consagrar-se como engenheiro consultor, na aplicação de seus métodos de organização. Sua teoria seguiu um caminho generalizador das partes para o todo. São idéias básicas conhecidas como as expressões clássicas: a vadiagem sistemática e seu sistema diferencial de salários, a cronometragem, a seleção do operário, a preparação do trabalho.

## A Organização Racional do Trabalho de Gantt e Gilbreth

- a) Análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos
- b) Estudo da fadiga humana
- c) Divisão do trabalho e especialização do operário
- d) Desenho de cargos e tarefas
- e) Incentivos salariais e prêmios de produção
- f) Conceito de *homo economicus*
- g) Condições de trabalho
- h) Padronização
- i) Supervisão funcional

## Ford adotou três princípios básicos

- a) Princípio de intensificação: Consiste em diminuir o tempo de produção com o emprego imediato dos equipamentos e da matéria-prima e a rápida colocação do produto no mercado.
- b) Princípio de economicidade: Consiste em reduzir ao mínimo o volume de estoque da matéria-prima em transformação.
- c) Princípio de produtividade: Consiste em aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período, através da especialização e da linha de montagem.

## Princípios da administração científica de Taylor

- a) Princípio do planejamento: Substituir no trabalho a improvisação por métodos baseados em procedimentos científicos.
- b) Princípio do preparo: Selecionar cientificamente os trabalhadores e prepará-los para produzirem mais e melhor.
- c) Princípio do controle: Controlar o trabalho para se certificar que o mesmo está sendo executado de acordo com as normas estabelecidas.
- d) Princípio da execução: Distribuir as atribuições e as responsabilidades a fim de que a execução do trabalho seja bem disciplinada.

## Características da Administração Científica

- a) Administração como ciência: A administração deve ser estudada cientificamente; a improvisação deve ceder lugar ao planejamento.
- b) Divisão do trabalho e especialização: O trabalho de cada pessoa deveria ser limitado à execução de uma única tarefa, a fim de elevar sua produtividade.
- c) Supervisão funcional: Existência de diversos supervisores, cada qual especializado em determinada área e com autoridade funcional relativa sobre seus subordinados.
- d) Conceito do *homo economicus*: Toda pessoa é influenciada por recompensas salariais, econômicas e materiais.
- e) Ênfase na eficiência: Determinar a única maneira certa de se executar um trabalho.

- f) Princípio da exceção: Tudo o que ocorre dentro dos padrões normais não deve ocupar demasiada atenção do administrador, porém, todos os desvios que fugirem dos padrões devem ser identificados e localizados para a devida providência.

## 2 ABORDAGEM ANATÔMICA DA ADMINISTRAÇÃO

É a corrente iniciada pelo engenheiro francês Henri Fayol (1841-1925) para o tratamento da Administração como ciência na formação e estruturação das organizações. A preocupação era aumentar a eficiência da indústria por meio da forma e disposição dos órgãos componentes da organização e suas inter-relações estruturais. Predominava a atenção para a estrutura organizacional, com os elementos da administração, os princípios gerais da administração e a departamentalização. Centralização de comando. A ênfase na estrutura é a sua principal característica. Dentre os colaboradores da Abordagem Anatômica, destacam-se: Lyndall Urwick, Luther Gulick e James Mooney. Ao contrário de Taylor, Fayol realizou seus estudos partindo de cima para baixo e do todo para as partes componentes.

### Funções básicas da empresa

1. Técnica: Relacionada com a produção de bens ou de serviços da empresa.
2. Comercial: Compra, venda, locação de produtos ou serviços.
1. Contábil: Registros, balanços, custos, documentação.
3. Assecuratória: Proteção de bens e de pessoas (incêndio, acidentes, roubos).
2. Financeira: Procura, obtenção e gerência de recursos monetários.
1. Administrativa: Coordena e sincroniza as demais funções através da previsão, da organização, do comando da coordenação e do controle.

### Conceito de administração, 2º Fayol

- Prever: É visualizar o futuro e traçar o programa de ação.
- Organizar: É constituir o duplo organismo - material e social da empresa.
- Comandar: É dirigir e orientar o pessoal.
- Coordenar: É harmonizar os atos e esforços coletivos.
- Controlar: É verificar para que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas.

### Princípios Gerais de Administração

1. Divisão do trabalho: Especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência.
2. Autoridade e responsabilidade: Autoridade é o direito de dar ordens e o poder de esperar obediência; responsabilidade é consequência natural da autoridade.
3. Disciplina: Aplicação, comportamento e respeito com os acordos estabelecidos.
4. Unidade de comando: Cada empregado deve receber ordens de apenas um superior.
5. Unidade de direção: Uma cabeça e um plano para cada grupo de atividades que tenha o mesmo objetivo.
6. Subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais: Os interesses gerais devem sobrepor-se aos interesses particulares.

7. Remuneração do pessoal: A satisfação deve ser de ambas as partes.
8. Centralização: A autoridade deve estar concentrada no topo da hierarquia.
9. Cadeia escalar: É a linha de autoridade, ou seja, a hierarquia da organização.
10. Ordem: Deve haver um lugar para cada coisa e cada coisa deve estar em seu lugar.
11. Eqüidade: Amabilidade e justiça.
12. Estabilidade e duração do pessoal: Uma pessoa deve permanecer o máximo tempo possível num mesmo cargo.
13. Iniciativa: Capacidade para visualizar um plano e assegurar o seu sucesso.
14. Espírito de equipe: Harmonia e união entre as pessoas.

## Características da Abordagem Anatômica

- a) Administração como ciência: A administração deve ser estudada e tratada cientificamente, substituindo o empirismo e a improvisação por técnicas científicas.
- b) Teoria da organização: A teoria clássica inspirou novas idéias para o desenvolvimento da organização industrial do início do século, embora, não se desligou totalmente do passado.
- c) Divisão do trabalho e especialização: O trabalho deve ser dividido segundo os níveis de autoridade e responsabilidade e segundo os diversos tipos de atividades.
- d) Coordenação: A coordenação indica que há um alvo ou objetivo a alcançar, o qual deve guiar os atos de todos.
- e) Conceito de linha e de staff: Fayol interessou-se muito pela chamada organização linear, complementada pelos órgãos prestadores de serviços, denominados *staff* ou assessoria.
- b) Elementos da administração: Os anatomistas procuram estabelecer as funções do administrador de acordo com o ponto de vista de cada um.
- c) Princípios gerais da administração: O administrador deve obedecer a normas ou regras de comportamento, permitindo-lhes desempenhar as funções essenciais de administração.
- d) Departamentalização: A divisão dos órgãos que compõem a estrutura da empresa deve ser feita através de um esquema que assegure homogeneidade e equilíbrio.

## 3 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

A Teoria das Relações Humanas surgiu nos Estados Unidos, pela necessidade de se corrigir a desumanização do trabalho e desvencilhar-se da aplicação de métodos rigorosos aplicados aos trabalhadores.

### Origens

- a) A necessidade de se humanizar e democratizar a administração.
- b) O desenvolvimento das chamadas ciências humanas, principalmente a psicologia e a sociologia.
- c) As conclusões da Experiência de Hawthorne.

### Teoria de Campo de Lewis

A teoria de campo de Lewis baseia-se em duas suposições fundamentais:

- a) O comportamento humano é derivado da totalidade de fatos coexistentes.
- b) Esses fatos coexistentes têm o caráter de um campo dinâmico, no qual cada parte do campo depende das outras partes. Esse campo dinâmico é o espaço de vida que contém a pessoa e o seu ambiente psicológico.

O comportamento é função ou resultado da interação entre a pessoa e o meio ambiente.

## Necessidades Humanas Básicas

Durante sua vida, o homem evolui por três níveis ou estágios de motivação à medida que vai crescendo e amadurecendo. Os três níveis de estágios de motivação correspondem às necessidades fisiológicas, psicológicas e de auto-realização:

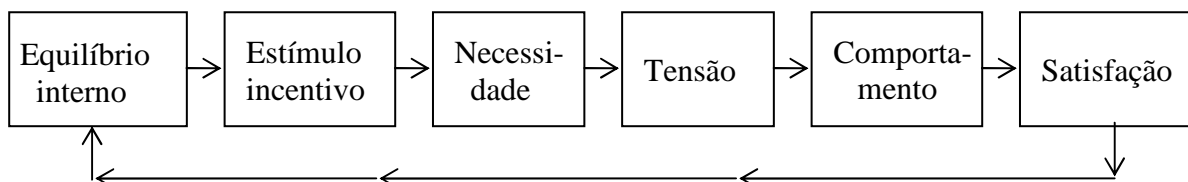
a) Necessidades fisiológicas: São as chamadas necessidades vitais relacionadas com a sobrevivência do indivíduo, são instintivas e situa-se no nível mais baixo. Exigem satisfações periódicas e cíclicas. Ex.: Alimentação, sono, satisfação sexual, abrigo, proteção contra os perigos, etc.

b) Necessidades psicológicas: São necessidades exclusivas do homem. Aprendidas e adquiridas no decorrer da vida, representam um padrão mais elevado e complexo de necessidades. As necessidades psicológicas raramente são satisfeitas em sua plenitude. Essas necessidades vão se desenvolvendo gradativamente. Ex.: Necessidade de segurança íntima, necessidade de participação, necessidade de autoconfiança, necessidade de afeição, etc.

c) Necessidades de auto-realização: São produtos da educação e da cultura; são raramente satisfeitas em sua plenitude, pois o homem vai procurando gradativamente maiores satisfações e estabelecendo metas cada vez mais sofisticadas. A necessidade de auto-realização é a síntese de todas as outras necessidades. Ex.: Necessidade de apreciar suas aptidões e o talento criador, necessidade de estar em contínuo auto-desenvolvimento, etc.

## Ciclo Motivacional

Segundo a teoria das relações humanas, todo comportamento humano é motivado. O organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico, até que um estímulo o rompa, criando uma necessidade, a qual provoca um estado de tensão em substituição ao estado anterior. A tensão conduz a um comportamento ou ação capazes de atingir a satisfação daquela necessidade. Satisfeita a necessidade, o organismo retorna ao estado de equilíbrio inicial, ocorrendo liberação da tensão. Um indivíduo pode ter uma ou mais necessidades ao mesmo tempo. As etapas do ciclo motivacional, envolvendo a **satisfação** de uma necessidade:



**Liderança:** Liderança é a influência interpessoal, exercida na situação e dirigida, através do processo da comunicação humana, à consecução de um ou diversos objetivos específicos. A liderança é encarada como um fenômeno social e que ocorre exclusivamente em grupos



sociais. A liderança é definida como função de três elementos: do indivíduo (características de personalidade, estrutura do caráter, capacidade de fazer as coisas, comunicabilidade, etc), do grupo (estrutura das inter-relações individuais dentro do grupo) e da situação ( as exigências da situação, as mudanças nos objetivos, do ambiente que envolve o líder e o grupo). Os tipos de liderança são: autocrática, liberal, democrática e situacional.

**As Comunicações:** A comunicação é importante no relacionamento entre as várias posições. Tanto os superiores quanto os subordinados devem receber um fluxo de comunicações capaz de informar-lhes sobre o que está acontecendo na empresa ou até mesmo para suprir-lhes as necessidades de informação, com isso, aumenta-se o nível de confiança entre os indivíduos e os grupos nas empresas. Assim, o administrador necessita avaliar periodicamente o desempenho e habilidades de seus subordinados, sob três aspectos:

- a) O homem trabalha melhor quando conhece os padrões do seu trabalho;
- b) a organização opera mais eficientemente quando um homem e seu chefe têm um entendimento comum das suas responsabilidades e padrões de desempenho que a empresa espera obter deles;
- c) cada homem pode ser auxiliado a dar a máxima contribuição à empresa e a utilizar ao máximo as suas habilidades e capacidades.

## 4 TEORIA NEOCLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

A Teoria Neoclássica da Administração é uma reafirmação da Teoria Clássica, porém, devidamente atualizada aos problemas administrativos do momento. Além do mais, esta teoria aproveitou a contribuição de todas as demais teorias administrativas vigentes até essa época, selecionando os tópicos que considerou mais relevante, com a finalidade de relacioná-los a esta nova teoria. Os principais autores da Teoria Neoclássica são: Peter Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Michael Jucius, William Newman, Ralph Davis, George Terry, Morris Hurley, Louis Allen.

### Características da Teoria Neoclássica

1. Ênfase na prática da administração;
2. Reafirmação dos postulados clássicos;
3. Ênfase nos princípios clássicos de administração;
4. Ênfase nos objetivos e nos resultados;
5. Ecletismo da teoria neoclássica.

### Processo Administrativo

As várias funções do administrador, quando consideradas como um todo, formam o processo administrativo, através da aplicação de princípios e de funções para o alcance dos objetivos. O planejamento, a organização, a direção e o controle, quando considerados separadamente, constituem as funções administrativas, porém, quando visualizadas na sua abordagem total para o alcance de objetivos, formam o processo administrativo. Neste sentido, nenhuma função administrativa pode ser considerada como uma entidade separada,



mas parte de uma entidade maior, formada de várias funções relacionadas umas com as outras.

Processo é fenômeno que apresenta mudança contínua no tempo ou em qualquer operação ou tratamento. Os acontecimentos e as relações implicam estar em dinâmica e contínua evolução. Abaixo, podemos observar as funções do administrador como um ciclo administrativo:



## PLANEJAMENTO

**Conceito de Planejamento:** Planejar é decidir antecipadamente o que deve ser feito. É a escolha de alternativas. É uma tomada de decisão uma vez que envolve uma escolha entre muitas alternativas. É uma linha de ação pré-estabelecida. É função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais os objetivos que devem ser atingidos. É um modelo teórico para ação futura. Figura como a primeira função administrativa, por ser a que serve de base para as demais.

### Características do Planejamento

- O Planejamento é um processo contínuo;
- É sempre voltado para o futuro;
- Visa a racionalidade da tomada de decisões;
- É uma função administrativa que interage com as demais;
- É uma técnica de mudança e inovação;
- É sistêmico;
- É iterativo;
- É uma técnica de alocação de recursos;
- É uma técnica cíclica;
- É uma técnica de coordenação.

## ORGANIZAÇÃO

**Conceito de Organização:** Organização é a ciência do rendimento. A organização procura dispor os elementos funcionais de tal forma que o conjunto assim concebido seja capaz de realizar um trabalho eficiente com o mínimo de dispêndio e risco. Organizar é preparar para o

funcionamento, criando um organismo com todos os elementos necessários à vida e ao desenvolvimento.

- "Organizar é constituir o duplo organismo — material e social da empresa." (Fayol)
- "Organização é o processo de combinar o trabalho que devem realizar indivíduos ou grupos, com capacidade necessária para a sua execução, de modo que as tarefas assim engendradas sejam a melhor forma de aplicação eficaz, sistemática, positiva e coordenada do esforço disponível." (Oliver Sheldon)
- "Organização é a arte de empregar, eficientemente, todos os recursos disponíveis, a fim de alcançar determinado objetivo." (Henri Dutton)

## Objetivos da organização

Os objetivos da empresa e de seus elementos componentes devem ser claramente definidos e estabelecidos por escrito. A organização deve ser o mais simples e flexível possível.

- Objetivos sociais: O objetivo social da organização, é melhorar as condições de trabalho permitindo produzir mais e melhor para que a abundância de recursos possibilite melhorar o padrão de vida.
- Objetivos técnicos: Estabelecer as bases para o rendimento ótimo, isto é, a racionalização do trabalho através do máximo de eficiência com o mínimo de dispêndio e risco. Oferecer a melhor rentabilidade, retribuindo o capital investido com o lucro. Formar o embasamento para a administração através da elaboração da estrutura dos métodos de trabalho e dos sistemas.

**Tipos de Estruturas:** Linear ou hierárquica, funcional e com assessoria ou *STAFF*

## Estrutura linear

Nessa organização, há uma unidade clara de comando o qual existe numa linha definida descendente; é o tipo mais simples de organização. A estrutura é adequada para as empresas de pequeno porte.

Características:

- unidade de comando;
- centralização das decisões;
- aspecto piramidal.

## Estrutura funcional

Nessa organização, aplica-se o princípio da especialização das funções. O comando é exercido por funções, por especialistas. Não existe a ordem vertical de comando, por isso, é preciso que existam definições claras nos diferentes campos de atuação. Exige boa comunicação e coordenação perfeita e adequada.

Características:

- autoridade funcional;
- linhas diretas de comunicação;
- descentralização das decisões;
- especialização de todos os cargos.

## **Estrutura linha-staff**

Nesse tipo de estrutura, são acrescentados os órgãos de *STAFF*. Os órgãos de linha são responsáveis pela realização dos fins da empresa e os de *STAFF* pelo apoio.

Características:

- fusão das estruturas linear e funcional;
- coexistência entre as linhas formais com as linhas diretas;
- separação entre órgãos operacionais e órgãos de apoio.

## **Componentes e condicionantes da estrutura**

**Autoridade e responsabilidade:** Autoridade é o direito de dar ordens e o poder de esperar obediência; responsabilidade é consequência natural da autoridade.

**Delegação de autoridade:** Delegação de autoridade é a designação de uma autoridade especial dada por uma autoridade mais elevada. É a transferência de uma parcela de autoridade e responsabilidade, de forma proporcional a quem se encontra habilitado a um bom desempenho profissional, objetivando descentralizar o trabalho.

## **Estrutura formal e informal**

A organização formal compõe-se de certo número de camadas hierárquicas estabelecidas pelo organograma, com ênfase nas funções e nas tarefas; compreende a estrutura organizacional, a filosofia, as diretrizes, as normas e regulamentos da empresa, enfim, todos os aspectos que exprimem como esta pretende que sejam as relações entre os órgãos, cargos e ocupantes, para o alcance dos seus objetivos.

As principais características da organização formal são: divisão do trabalho, especialização, hierarquia, autoridade e responsabilidade.

A organização informal constitui o resultado da interação espontânea dos membros da organização. A organização informal se desenvolve a partir da interação imposta e determinada pela organização formal.

As principais características da organização informal são: Relação de coesão ou de antagonismo, “status”, colaboração espontânea, padrões de relações e atitudes, padrões de desempenho. A organização informal transcende a organização formal.

**DEPARTAMENTALIZAÇÃO:** Departamentalização é a divisão dos órgãos que compõem a estrutura da empresa através da homogeneidade e equilíbrio. É a técnica do trabalho decomposto. É um meio para se obter homogeneidade de tarefas em cada órgão.

## **Tipos de Departamentalização**

1) Departamentalização por Função: Quando os grupos de atividades ou funções de uma empresa são reunidos em departamentos distintos, cada um sob uma direção administrativa. Separam-se os departamentos segundo a natureza de suas atividades. Em empresas mercantis é o tipo mais usado.

2) Departamentalização por Produto: É determinada pela multiplicidade de fabricação ou grandes lojas com produtos diversificados.

3) Departamentalização Territorial ou por Localização Geográfica: Utilizada por empresas que operam em áreas muito amplas, confiando-se uma ou várias unidades a uma direção regional ou territorial.

4) Departamentalização por Clientela: Agrupam-se as atividades de vendas a determinadas classes de clientes.

5) Departamentalização por Processo: É freqüentemente utilizada nas indústrias, nos níveis mais baixos da estrutura organizacional das áreas produtivas ou de operação.

## DIREÇÃO

**Conceito de Direção:** A função de direção se relaciona diretamente com a maneira pela qual o objetivo deve ser alcançado, basicamente através da orientação das operações que devam ser executadas. A função de direção se preocupa com que as operações sejam executadas e os objetivos atingidos. Para dirigir subordinados, o papel do administrador abrange vários aspectos, como os seguintes: incentivo, motivação, delegação, coordenação, comunicação e liderança. A direção é um processo interpessoal que determina relações entre indivíduos.

São elementos da direção: motivação, liderança, comunicação, coordenação, delegação, etc.

### Princípios de administração aplicados à direção

- Unidade de comando;
- delegação;
- amplitude de controle;
- coordenação.

## CONTROLE

**Conceito de Controle:** Controlar é verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas. Consiste na verificação para saber se todas as coisas ocorrem em conformidade com o plano adotado, as instruções transmitidas e os princípios estabelecidos. O objetivo é localizar as fraquezas e erros no sentido de retificá-los e prevenir a recorrência. Alguns usos dos controles organizacionais servem:

- a) Para padronizar o desempenho, através de inspeções;
- b) para proteger os bens organizacionais de roubos, desperdícios e abusos, através de registros escritos, auditoria;

- c) para padronizar a qualidade de produtos ou serviços oferecidos pela empresa, através de treinamento de pessoal, supervisão direta, vigilância, registros;
- d) para limitar a quantidade de autoridade;
- e) para medir e dirigir o desempenho dos empregados, através de sistemas de avaliação do desempenho do pessoal, supervisão direta, vigilância, registros;
- f) como meios preventivos para atingir os objetivos da empresa.

## 5 ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS

### Características da APO

Na década de 1950 a empresa privada norte-americana estava sofrendo pressão acentuada.

1. Estabelecimento conjunto de objetivos entre o executivo e seu superior
2. Estabelecimento de objetivos para cada departamento ou posição
3. Interligação dos objetivos departamentais
4. Elaboração de planos táticos e planos operacionais com ênfase na mensuração e no controle
5. Contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos
6. Participação atuante da chefia
7. Apoio intenso do staff durante os primeiros períodos

### Planejamento estratégico e planejamento tático

Estratégia	Tática
<ul style="list-style-type: none"><li>• Envolve a organização como um todo</li><li>• É um meio para alcançar objetivos organizacionais</li><li>• É orientada para o longo prazo</li><li>• É decidida pela alta administração da organização</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Refere-se a cada departamento na unidade</li><li>• É um meio para alcançar objetivos departamentais</li><li>• É orientada para o médio e curto prazo</li><li>• É da responsabilidade de todos gerentes de departamento</li></ul>

### Fixação dos objetivos

Administração por Objetivos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Técnica participativa de planejamento e avaliação</li><li>• Superiores e subordinados definem os aspectos prioritários</li><li>• Estabelecem objetivos a serem alcançados num determinado período de tempo e em Termos quantitativos, dimensionando as metas</li></ul>

#### 1. Critérios de escolha dos objetivos

- Procurar as atividades que têm maior impacto sobre os resultados
- Deve ser específico quanto aos dados concretos
- Focalizar objetivos no trabalho
- Detalhar o objetivo em metas
- Usar linguagem compreensível
- Manter-se dentro dos princípios de administração
- Indicar resultados a serem atingidos
- Ligação com plano de lucro da empresa

## 2. Hierarquia dos objetivos

- Posição competitiva no mercado
- Inovação e criatividade nos produtos
- Produtividade e índices de eficiência
- Aplicação rentável dos recursos físicos e financeiros
- Índice de retorno do capital investido
- Responsabilidade pública e social da empresa

## 6 TEORIA DA BUROCRACIA

É a corrente baseada nos trabalhos do sociólogo alemão Max Weber (1864-1920) que descreve as características do modelo burocrático de organização.

### Origens da burocracia

#### Tipos de sociedade

- a) Sociedade tradicional: predominam características patriarcais e patrimonialistas, como a família, o clã, a sociedade medieval.
- b) Sociedade carismática: predominam características mistas, arbitrarias e personalísticas, como nos grupos revolucionários, nos partidos políticos, nas nações em revolução.
- c) Sociedade legal, racional ou burocrática: predominam normas impessoais e racionalidade na escolha dos meios e dos fins, como nas grandes empresas, nos exércitos, nos estados modernos.

#### Tipos de autoridade

- a) Autoridade tradicional
- b) Autoridade carismática
- c) Autoridade legal, racional ou burocrática

### Características da burocracia

1. Caráter legal das normas e regulamentos
2. Caráter formal das comunicações
3. Caráter racional e divisão do trabalho
4. Impessoalidade nas relações
5. Hierarquia de autoridade
6. Rotinas e procedimentos standardizados (padronizados)
7. Competência técnica e meritocrática
8. Especialização da administração que é separada da propriedade
9. Profissionalização dos participantes: na burocracia, cada funcionário é um profissional
  - a) É especialista nas atividades do seu cargo
  - b) É assalariado
  - c) É ocupante do cargo, sua principal atividade na organização
  - d) Nomeado pelo superior hierárquico
  - e) Mandato por tempo indeterminado

- f) Segue carreira na organização
  - g) Não possui a propriedade dos meios de produção
  - h) Fiel ao cargo e identifica-se com os objetivos da organização
  - i) Administrador profissional tende a controlar cada vez mais as burocracias
10. Completa previsibilidade do funcionamento

A burocracia tem como vantagens: a racionalidade em relação aos objetivos da organização; a precisão na definição do cargo e na operação; a rapidez nas decisões; a univocidade de interpretação garantida pela regulamentação específica e escrita; a uniformidade de rotinas e procedimentos; a continuidade da organização através da substituição do pessoal que é afastado; a redução do atrito entre as pessoas, pois cada um conhece o que lhe é exigido; a constância; a confiabilidade; benefícios para as pessoas na organização.

## **Disfunções da burocracia**

- a) Internalização das regras e apego aos regulamentos
- b) Excesso de formalismo e papelório
- c) Resistência a mudanças
- d) Despersonalização do relacionamento
- e) Categorização como base do processo decisório
- f) Superconformidade às rotinas e aos procedimentos
- g) Exibição dos sinais de autoridade
- h) Dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público

## **7 TEORIA ESTRUTURALISTA DA ADMINISTRAÇÃO**

É a corrente baseada na sociologia organizacional que procura consolidar e expandir os horizontes da Administração.

### **Origens**

- a) Oposição surgida entre a teoria tradicional e a teoria humanística
- b) Necessidade de visualizar a organização como uma unidade social grande e complexa
- c) Novo conceito de estrutura: A análise interna de uma totalidade em seus elementos constitutivos, sua disposição, suas inter-relações, permitindo uma comparação, pois pode ser aplicado a coisas diferentes entre si.

### **A sociedade de organizações**

A sociedade moderna e industrializada é uma sociedade de organizações, das quais o homem passa a depender para nascer, viver e morrer. Tais organizações são altamente diferenciadas e requerem de seus participantes, determinadas características de personalidade, as quais permitem a participação simultânea em várias organizações.

1. As organizações: As organizações constituem a forma dominante de instituição da moderna sociedade.



2. O homem organizacional: O homem organizacional é o homem que desempenha papéis em diferentes organizações simultaneamente. Ele precisa ter as seguintes características:
- Flexibilidade
  - Tolerância às frustrações
  - Capacidade de adiar as recompensas
  - Permanente desejo de realização

## **Análise das organizações**

Os estruturalistas utilizaram uma análise organizacional mais ampla do que qualquer outra anterior. Trata-se de uma abordagem múltipla, envolvendo:

- Organização formal e informal
- Recompensas materiais e sociais
- Os diferentes enfoques da organização
- Todos os diferentes níveis hierárquicos de uma organização
- Análise intra-organizacional e análise interorganizacional

## **Tipologia das organizações**

As organizações são diferentes entre si e apresentam enorme variabilidade, porém, apresentam características que permitem classificá-las em classes ou tipos.

## **Objetivos organizacionais**

As organizações são unidades sociais que procuram atingir objetivos específicos e sua razão de ser é servir a esses objetivos. Um objetivo organizacional é uma situação desejada que a organização tenta atingir. Os objetivos organizacionais têm várias funções:

- Apresentação de uma situação futura
  - Constituem uma fonte de legitimidade
  - Servem como padrões
  - Servem como unidade de medida

As categorias de objetivos organizacionais, segundo os estruturalistas, são:

- Objetivos da sociedade
- Objetivos de produção
- Objetivos de sistemas
- Objetivos de produtos
- Objetivos derivados

## **Ambiente organizacional**

As organizações existem em um contexto ao qual se denomina ambiente. Ambiente é tudo o que envolve externamente uma organização. Toda organização depende de outras organizações e da sociedade para poder sobreviver. Cada organização desenvolve estratégias de competição e de cooperação para lidar com o seu ambiente:

- Competição
- Ajuste ou negociação
- Coopção ou cooptação: são recursos para impedir ameaças externas

d) Coalizão

## Conflitos organizacionais

Os estruturalistas discordam de que haja harmonia de interesse entre patrões e empregados e que os conflitos, são elementos geradores das mudanças e do desenvolvimento da organização. Uma situação que provoca conflito dentro das organizações é o conflito entre a autoridade de especialista (conhecimento) e a autoridade administrativa (hierarquia). Outra situação é o conflito entre linha e assessoria.

## 8 TEORIA COMPORTAMENTAL

É a corrente baseada na psicologia organizacional e que redimensiona e atualiza os conceitos da teoria das relações humanas.

### Origens

- Oposição entre a teoria das relações humanas e a teoria clássica
- Apresenta um desdobramento da teoria das relações humanas
- Ampliação do campo da teoria administração com a incorporação da sociologia da burocracia
- Obra de Herbert A. Simon, constituindo o início da teoria das decisões

### Novas proposições sobre a motivação humana

- Hierarquia das necessidades de Maslow
  - Necessidades primárias
    - necessidades fisiológicas: necessidade de sono, alimentação, abrigo, desejo sexual
    - necessidades de segurança: busca da proteção contra a ameaça ou a privação
  - Necessidades secundárias
    - necessidades sociais: associação, participação, aceitação por parte dos companheiros
    - necessidade de estima: auto-apreciação, autoconfiança, *status*
    - necessidades de auto-realização: realização do próprio potencial e do autodesenvolvimento
- Teoria dos dois fatores de Herzberg

Fatores Motivacionais	Fatores Higiênicos
Conteúdo do cargo	Contexto do cargo
<ul style="list-style-type: none"><li>O trabalho em si</li><li>Realização</li><li>Reconhecimento</li><li>Progresso profissional</li><li>responsabilidade</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>As condições de trabalho</li><li>Administração da empresa</li><li>Salário</li><li>Relações com o supervisor</li><li>Benefícios e serviços sociais</li></ul>

## Estilos de administração

McGregor compara dois estilos opostos e antagônicos de administrar: um estilo baseado na teoria tradicional e mecanicista e outro nas concepções modernas a respeito do comportamento humano.

Pressuposições da Teoria X	Pressuposições da Teoria Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes	As pessoas são esforças e gostam de ter o que fazer
As pessoas evitam o trabalho	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar
As pessoas evitam a responsabilidade	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas	As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa	As pessoas são criativas e competentes
O líder adota um estilo autocrático	O líder adota um estilo participativo

## Organização como um sistema social cooperativo

As organizações são sistemas cooperativos e que têm por base a racionalidade, e só existem quando ocorrem conjuntamente três condições:

- Interação entre duas ou mais pessoas
- Desejo e disposição para a cooperação
- Finalidade de alcançar um objetivo comum

A organização é um sistema de forças ou atividades coordenadas de dois ou mais indivíduos que oferece incentivos para obter a cooperação das pessoas, visando o alcance dos objetivos organizacionais (eficácia) e dos objetivos individuais (eficiência). A função do executivo dentro da organização é criar e manter um sistema de esforços cooperativos.

## Processo decisório

Decisão é o processo de análise e escolha entre alternativas disponíveis de cursos de ação que a pessoa deverá seguir. A decisão envolve seis elementos, a saber:

- Tomador de decisão
- Objetivos
- Preferências
- Estratégia
- Situação
- Resultado

O processo decisório é complexo e depende das características pessoais do tomador de decisões, da situação em que está envolvido e da maneira como percebe a situação. Esse processo exige sete etapas:

- Percepção da situação
- Análise e definição do problema
- Definição dos objetivos
- Procura de alternativas de solução
- Avaliação e comparação das alternativas

- f) Escolha da alternativa mais adequada
- g) Implementação da alternativa escolhida

## Homem administrativo

O homem administrativo é aquele que procura a maneira satisfatória de fazer um trabalho. Toma decisões sem poder procurar todas as alternativas possíveis: não procura o máximo lucro, mas o lucro adequado.

## 9 TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

É um modelo de gestão que permite aos indivíduos a consecução dos objetivos organizacionais e dos objetivos pessoais.

### Origens

- a) Dificuldade de operacionalizar os conceitos das diversas teorias
- b) Estudos sobre a motivação humana
- c) Pluralidade de mudanças no mundo
- d) Estudo dos conflitos interpessoais
- e) Os modelos de DO se baseiam em quatro variáveis básicas: ambiente, organização, grupo e indivíduo

### As mudanças e a organização

O conceito de DO está relacionado com os conceitos de mudança e de capacidade adaptativa da organização à mudança, o que levou a um novo conceito de organização e de cultura organizacional. A tarefa básica do DO é transformar as organizações mecanicistas em organizações orgânicas. No quadro abaixo, podemos reconhecer e analisar as diferenças de mudança de uma situação para outra:

Sistemas Mecânicos	Sistemas Orgânicos
<ul style="list-style-type: none"><li>• A ênfase é individual e nos cargos da organização</li><li>• Relacionamento do tipo autoridade-obediência</li><li>• Rígida adesão à delegação e `responsabilidade dividida</li><li>• Divisão do trabalho e supervisão hierárquica rígidas</li><li>• A tomada de decisão é centralizada</li><li>• Controle rigidamente centralizado</li><li>• Solução de conflitos por meio de repressão</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ênfase nos relacionamentos entre e dentro dos grupos</li><li>• Confiança e crença recíprocas</li><li>• Interdependência e responsabilidade compartilhada</li><li>• Participação e responsabilidade grupal</li><li>• A tomada de decisões é descentralizada</li><li>• Amplo compartilhamento de responsabilidade e de controle</li><li>• Solução de conflitos através de negociação ou solução de problemas</li></ul>

## O que é o desenvolvimento organizacional

O foco principal do DO está em mudar as pessoas e a natureza e qualidade de suas relações de trabalho. É um esforço de longo prazo, apoiado pela alta direção da empresa em busca da melhoria de resolução de problemas, de renovação organizacional, administração participativa, desenvolvimento de equipes e pesquisa-ação.

## Objetivos do desenvolvimento organizacional

1. Criação de um senso de identificação das pessoas com relação à organização
2. Desenvolvimento do espírito de equipe através da integração das pessoas
3. Aprimoramento da percepção comum sobre o ambiente externo a fim de facilitar a adaptação da organização

## O processo do desenvolvimento organizacional

O DO é um processo que pode levar anos para mudar uma organização e que pode continuar indefinidamente. As etapas do processo de DO e as fases da mudança planejada, podem ser vistos abaixo:

Etapas do Processo de DO	Fases da Mudança Planejada
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Colheita de dados<ul style="list-style-type: none"><li>• Decisão de utilizar o DO</li><li>• Diagnóstico inicial</li><li>• Colheita de dados</li><li>• Retroação de dados e confrontação</li></ul></li><li>2. Diagnóstico organizacional<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificação dos problemas, conflitos e pontos fracos</li><li>• Planejamento de ação e de solução de problemas</li></ul></li><li>3. Ação de intervenção<ul style="list-style-type: none"><li>• Desenvolvimento de equipes</li><li>• Desenvolvimento intergrupar</li><li>• Avaliação e acompanhamento</li></ul></li></ol>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desenvolvimento de uma necessidade de mudança</li><li>• Estabelecimento de uma relação de mudança</li><li>• Trabalho em direção à mudança</li><li>• Generalização e estabilização à mudança</li><li>• Alcance de um relacionamento terminal</li></ul>

## 10 CIBERNÉTICA E ADMINISTRAÇÃO

### Origens

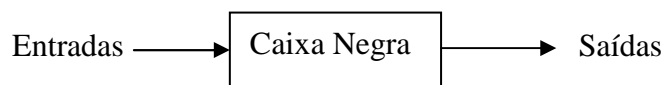
- a) Movimento iniciado por Norbert Wiener
- b) Primeiros estudos sobre o cálculo de variações da matemática
- c) Primeiros estudos e experiências com computadores
- d) Conseqüências da Segunda guerra mundial

## Principais conceitos da cibernética

Cibernética é a ciência da comunicação e do controle. Ela compreende os processos e sistemas de transformação da informação e sua concretização em processos físicos, fisiológicos, psicológicos, etc. É uma ciência interdisciplinar que oferece sistemas de organização e de processamento de informações e controles que auxiliam as outras ciências.

## Principais conceitos de sistemas

Um sistema é um conjunto de elementos dinamicamente relacionados, formando uma atividade para atingir um objetivo, operando sobre dados para fornecer informação. Os principais conceitos relacionados com sistemas são: entrada, caixa negra, saída, retroação, homeostasia e informação. Abaixo, podemos ver o exemplo de sistema:



Entrada: É tudo o que o sistema importa ou recebe de seu mundo exterior.

Caixa negra: É um sistema cujo interior não pode ser desvendado.

Saída: É o resultado da operação final de um sistema.

Retroação: É um mecanismo pelo qual parte da energia de saída volta à sua entrada, no sentido de alterá-la de alguma maneira.

Homeostasia: É o estado de equilíbrio dinâmico que permite ao sistema manter seu funcionamento estável apesar das flutuações ambientais.

Informação: Envolve um processo de redução de incerteza.

## Conseqüências da cibernética na Administração

1. Automação
2. Informática

## 11 TEORIA MATEMÁTICA

### Origens

- a) Teoria dos jogos de Von Neumann e Morgenstern
- b) Estudo do processo decisório
- c) A existência de decisões programáveis
- d) O desenvolvimento do computador
- e) A Pesquisa Operacional

### Processo decisorial

O processo decisorial é a seqüência de etapas que formam uma decisão. A tomada de decisão é o ponto focal da abordagem quantitativa. A tomada de decisão é estudada sob duas perspectivas: a do processo e a do problema.

## Modelos matemáticos em Administração

A teoria matemática preocupa-se em construir modelos matemáticos capazes de estimular situações reais na empresa.

## Pesquisa operacional

A Pesquisa Operacional acrescentou métodos matemáticos refinados à Administração científica. A PO adota o método científico como estrutura para a solução dos problemas, dando mais ênfase ao julgamento objetivo.

O método da PO utiliza seis fases:

- a) Formular o problema
- b) Construir um modelo matemático para representar o sistema
- c) Deduzir uma solução do modelo
- d) Testar o modelo e a solução
- e) Estabelecer controle sobre a solução
- f) Pôr a solução em funcionamento

## Técnicas de Pesquisa Operacional

- Teoria dos jogos
- Teoria das filas de espera
- Teoria da decisão
- Teoria dos grafos
- Programação linear
- Probabilidade estatística e matemática
- Programação dinâmica

## 12 TEORIA DOS SISTEMAS

É a corrente que trata as organizações como sistemas abertos em constante interação e intercâmbio com o meio ambiente.

### Origens

Surgiu com os trabalhos do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy. A teoria dos sistemas fundamenta-se em três premissas básicas:

- a) Os sistemas existem dentro de sistemas
- b) Os sistemas são abertos
- c) As funções de um sistema dependem de sua estrutura

### Tipos de sistemas

Quanto à natureza, os sistemas podem ser fechados ou abertos:

- a) Sistemas fechados: não apresentam intercâmbio com o meio ambiente que os circunda.



- b) Sistema abertos: apresentam relações de intercâmbio com o ambiente, através de entradas e de saídas.

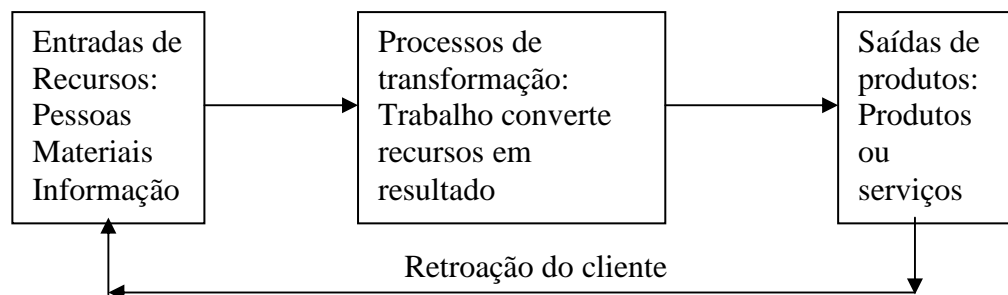
## O sistema aberto

Paralelo entre organismos e organizações:

Sistemas Vivos (organismos)	Sistemas organizados (organizações)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nascem, herdam seus traços estruturais</li><li>• Morrem, tempo de vida é limitado</li><li>• Têm um ciclo de vida predeterminado</li><li>• São concretos – o sistema é descrito em termos físicos e químicos</li><li>• São completos. O parasitismo e simbiose são excepcionais</li><li>• A doença é definida como um distúrbio no processo vital</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organizados, adquirem sua estrutura em estágios</li><li>• Podem ser reorganizados, têm sua vida ilimitada e podem ser reconstruídos</li><li>• Não têm ciclo de vida definido</li><li>• São abstratos – o sistema é descrito em termos psicológicos e sociológicos</li><li>• São incompletos: dependem de cooperação com outras organizações. Suas partes são intercambiáveis</li><li>• O problema é definido como um desvio nas normas sociais</li></ul>

## A organização como um sistema aberto

A organização é um sistema criado pelo homem e mantém uma dinâmica interação com seu meio ambiente, tais como: clientes, fornecedores, concorrentes, entidades sindicais, órgãos governamentais e outros agentes externos. Abaixo podemos ver a organização como um sistema aberto



## Características das organizações como sistemas abertos

1. Comportamento probabilístico e não determinístico
2. As organizações como partes de uma sociedade maior e constituídas de partes menores
3. Interdependência das partes
4. Homeostase ou “estado firme”: a organização alcança um estado de equilíbrio
5. Fronteiras ou limites
6. Morfogênese: capaz de modificar a si próprio e sua estrutura básica
7. Resiliência: capacidade de enfrentar e superar perturbações externas

## Modelos de organização

### Modelo de Katz e Kahn:

Katz e Kahn desenvolveram um modelo de organização com as características de um sistema aberto, assim:

- a) Importação (entradas)
- b) Transformação (processamento)
- c) Exportação (saídas)
- d) Os sistemas são ciclos de eventos que se repetem
- e) Entropia negativa: busca de insumos de informação para conter e ultrapassar a tendência entrópica  
Entropia significa a perda de energia dos sistemas fechados
- f) Informação como insumo, retroação negativa e processo de codificação
- g) Estado firme e homeostase dinâmica  
Homeostase é a tendência do sistema em manter seu equilíbrio interno
- h) Diferenciação
- i) Equifinalidade: característica do sistema aberto pela qual pode chegar ao mesmo objetivo de maneiras diferentes
- j) Limites ou fronteiras

## **Modelo Sociotécnico de Tavistock**

A organização é um sistema aberto em interação constante com seu ambiente; está estruturado sobre dois subsistemas:

- a) Subsistema técnico
- b) Subsistema social

## **Características**

- a) Homem funcional: o indivíduo comporta-se em um papel dentro das organizações, inter-relacionando-se com os demais indivíduos como um sistema aberto
- b) Conflitos de papéis
- c) Incentivos mistos
- d) Estado estável

## **13 TEORIA DA CONTINGÊNCIA**

É a corrente mais recente que parte do princípio de que a Administração é relativa e situacional, isto é, depende de circunstâncias ambientais e tecnológicas da organização. Essa teoria enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa.

## **Origens**

- a) Pesquisa de Chandler sobre estratégia e estrutura
- b) Pesquisa de Burns e Satlker sobre organizações
- c) Pesquisa de Lawrence e Lorsch sobre o ambiente
- d) Pesquisa de John Woodward sobre a tecnologia

## **Ambiente**

Ambiente é o contexto que envolve externamente a organização. É a situação dentro da qual a organização está inserida e é uma variável independente.

O ambiente geral é constituído pelas condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas, culturais.

O ambiente de tarefa é constituído pelos fornecedores de entrada, clientes ou usuários, concorrentes, entidades reguladoras.

O ambiente interno é a própria empresa, com seus departamentos, atividades, tarefas, planejamento, organização.

## **Tecnologia**

A tecnologia constitui uma variável independente que influencia as características organizacionais. Os autores dessa teoria, propuseram tipologias de tecnologias para facilitar o estudo de sua administração.

Tipologia de Thompson:

- a) Tecnologias de elos em seqüência: interdependência serial
- b) Tecnologia mediadora: ligação de clientes que são ou desejam ser interdependentes
- c) Tecnologia intensiva: convergência de várias atividades sobre um único cliente

## **As organizações e seus níveis**

Para a teoria da contingência não existe uma universalidade dos princípios de administração e nem uma única e melhor maneira de organizar e estruturar as organizações. A estrutura e o comportamento organizacional são variáveis dependentes, enquanto que o ambiente e a tecnologia são variáveis independentes. Para se defrontar com os desafios, as organizações diferenciam-se em três níveis:

- a) Nível institucional ou estratégico
- b) Nível intermediário
- c) Nível operacional

## **O arranjo organizacional**

As organizações, como sistemas abertos, defrontam-se com a incerteza que provém das coações e contingências externas impostas pelo ambiente e que nelas penetram pelo nível institucional. Sua eficácia está na tomada de decisões capazes de permitir que a organização se antecipe às oportunidades, ajustando-se às contingências do ambiente. Como sistemas fechados, sua eficiência reside nas operações executadas dentro de programas, rotinas e procedimentos estandardizados, cíclicos, repetitivos, através da melhor maneira de execução.

## **Novas abordagens do desenho organizacional**

A teoria da contingência preocupou-se com o desenho das organizações devido à importância dada à abordagem de sistemas abertos. O desenho organizacional retrata a configuração estrutural da organização e implica no arranjo dos órgãos dentro da estrutura com vistas a aumentar a eficiência e a eficácia organizacional, mas esse desenho deve caracterizar-se pela flexibilidade e adaptabilidade ao ambiente e a tecnologia. O desenho da estrutura organizacional requer a identificação das seguintes variáveis:

1. Entradas
2. Tecnologias
3. Tarefas ou funções
4. Estruturas
5. Saídas ou resultados

**Adhocracia:** Para acompanhar o ambiente turbulento, as organizações precisarão ser orgânicas, inovadoras, temporárias, isto é, antiburocráticas.

**Estrutura matricial:** É uma estrutura híbrida, onde a essência é combinar as duas formas de departamentalização – funcional com produto ou projeto – na mesma estrutura organizacional.

**Organização por equipes:** Essa abordagem torna as organizações mais flexíveis e ágeis ao ambiente global e competitivo.

**Abordagens em redes:** A organização desagrega as suas funções principais e transfere para as empresas ou unidades separadas que são interligadas através de uma pequena organização coordenadora, que passa a constituir o núcleo central.

**O homem complexo:** o homem como um sistema complexo de valores, percepções, características pessoais e necessidades.

**Clima organizacional:** estrutura organizacional, responsabilidade, riscos, recompensas, calor e apoio, conflito.

## 14 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

**Planejamento empresarial:** consistia no orçamento anual, depois passou a incluir projeções de tendências, resultando no planejamento de longo prazo. Em 1970 surgiu o planejamento estratégico para prever o futuro e a partir de 1980 ganhou amplitude, profundidade e complexidade, originando a administração estratégica.

**Administração estratégica:** tem como objetivo o desenvolvimento dos valores da corporação, sua capacidade gerencial, suas responsabilidades como organização inserida na sociedade e seus sistemas administrativos que interligam o processo de tomada de decisão estratégica, tática e operacional, em todos os níveis hierárquicos, nos diversos negócios e nas diferentes linhas de autoridade.

**Etapas do planejamento estratégico,** segundo James Stoner: Definição de objetivos, identificação dos objetivos e da estratégia atuais, análise ambiental, análise dos recursos, identificação de oportunidades e ameaças, determinação do grau de mudança necessário, decisão da estratégia a ser adotada, implantação da estratégia, mensuração e controle.

**Análise estrutural de empresas,** Michael Porter: O modelo das cinco forças competitivas que dirigem a concorrência numa indústria é aplicável na etapa de análise ambiental do planejamento estratégico. Segundo esse modelo, o grau da concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas e o conjunto delas determina o lucro final na indústria. São elas:

- Fornecedores: analisa o poder de negociação dos fornecedores
- Entrantes potenciais: analisa a ameaça de novos ingressantes
- Compradores: analisa o poder de negociação dos compradores
- Substitutos: analisa a ameaça de produtos ou serviços substitutos
- Concorrentes na indústria: analisa a rivalidade entre as empresas existentes

## 15 ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

Administração participativa é uma filosofia que exige que o processo organizacional de tomada de decisões seja feito de forma que os recursos e responsabilidades necessárias sejam estendidos até o nível hierárquico mais apropriado, assegurando que decisões sejam tomadas pelas pessoas certas.

### Premissas da Administração Participativa

- A participação dos empregados nas decisões da empresa, em maior ou menor escala, vem sendo uma constante nos modelos pós tayloristas.
- Razões para o maior grau de envolvimento dos funcionários na gestão das empresas.
- Consolidou-se como um dos fatores de diferenciação da produtividade que mais contribuiu para o avanço tecnológico dos produtos fabricados em países orientais.
- Tem sido uma das grandes armas utilizadas pelas empresas norte-americanas para enfrentar a administração japonesa.
- A participação nos lucros é vista por vários autores como um dos alicerces para o desenvolvimento da filosofia de administração participativa.

**Objetivos genéricos:** Responsabilidades sociais da empresa; equilíbrio dos interesses dos vários envolvidos; cultura democrática; redução da alienação; utilização do potencial das pessoas; diminuição de conflitos através da cooperação; satisfação das pessoas; maior competitividade.

**Participação direta:** Dirigida à pessoa, considerada individualmente. Destacam-se o enriquecimento e ampliação das tarefas, o trabalho em equipe e rotação de cargos.

**Participação indireta:** Através de membros escolhidos pelos empregados para representá-los nas funções diretas.

- Comitês de empresas: com função consultiva ou cooperativa, possuem baixo poder de decisão, normalmente relacionados à área de administração de pessoal.
- Negociações coletivas: buscam estabelecer as condições gerais de emprego e trabalho, através de negociações entre dirigentes e sindicatos.
- Co-gestão: institucionalizada a representação dos funcionários na direção da empresa, em órgãos e proporção variáveis. Visa estabelecer bases de cooperação e harmonia entre sindicatos e empresas.
- Autogestão: consiste no exercício coletivo do poder, através da autonomia dos grupos de membros da empresa para decidir acerca dos destinos, processos e resultados do trabalho.

**Experiência da autogestão francesa:** A primeira experiência de autogestão identificada na história foi os conselhos operários formados na França, na época da Comuna de Paris, em 1872, quando se observa o auto-governo dos operários. Era um governo de democracia proletária. Os operários nomeavam seus gerentes, chefes de oficina, chefes de equipe, mas também podiam demiti-los caso o rendimento ou as condições de trabalho não fossem satisfatórias. Fixavam seus salários e as condições de trabalho. Um comitê de fábrica reunia-se todas as tardes para decidir o trabalho do dia seguinte.

**Experiência da co-gestão alemã:** As primeiras leis que regulamentaram as possibilidades práticas de co-gestão na Alemanha foram estabelecidas na emenda de regulamentação das manufaturas de 1891 e na lei sobre as comissões de trabalhadores na indústria extrativa de 1892. Em termos de conquistas mais recentes, em 1º de julho de 1976, entrou em vigor a nova lei de co-gestão dos empregados, que regulamenta empreendimentos atuantes em diversos setores da economia alemã, responsável em conjunto, por um total de 4,5 milhões de trabalhadores. A co-gestão foi sendo cada vez mais regulamentada e recentemente os sindicatos passaram a reivindicar a ampliação dos direitos de co-gestão, abrangendo também as demissões e a introdução de novas tecnologias. Atualmente existem oito variantes de co-gestão implantadas na Alemanha e aproximadamente 20 milhões de empregados trabalham usufruindo de participação.

**A autogestão e a co-gestão no Brasil:** Esses modelos costumam ser adotados por empresas em situação pré-falimentar, embora haja empresas em situação normal que também aderiram à autogestão. Para gerir esse tipo de processo de mudança, criou-se em 1992, a Associação Nacional dos Trabalhadores em empresas de Autogestão e Participação Acionária – Anteag, com trinta e três empresas auto-gestionárias e 6 mil empregos diretos. As empresas afiliadas classificam-se como: empresas de autogestão (os trabalhadores têm mais de 51% das ações e pleno controle da tomada de decisões) e empresas de co-gestão participativa (os trabalhadores tem entre 20 e 51% das ações e o controle da tomada de decisões no chão de fábrica) e cooperativas de autogestão (têm no máximo de 5% de empregados contratados, sendo os restantes cooperados que controlam a cooperativa).

## 16 ADMINISTRAÇÃO JAPONESA

### Origem:

- A modernização do Japão remonta de 1868, início do período conhecido como restauração Meiji, quando começou o processo de industrialização do país.
- Os valores da sociedade japonesa têm origem anterior, particularmente na era Takugawa (1615-1868) quando foi resgatado o confucionismo como filosofia oficial. Os elementos básicos dessa filosofia são: benevolência, adequação, sabedoria e obediência; permitiram a formação de uma sociedade hierarquicamente orientada. O objetivo dos líderes é a harmonia. A família é a unidade coletiva básica mais importante. O coletivo prevalece sobre o individual. O bem e o mal são determinados pela aprovação ou reprovação da sociedade. Os padrões de comportamento são mantidos pelo medo da desonra ou da rejeição.

### Os “Keiretsu”

- Após a 2ª Guerra surge uma nação em busca da prosperidade, com nova visão de poder: o poder econômico.
- Nesse período o Japão conta com os investimentos dos norte-americanos e sua intervenção para a reconstrução econômica do país e desmobilização da máquina de guerra. Apesar disso, beneficia-se da guerra fria entre os EUA e a ex-URSS.
- Para manter um forte aliado no Oriente, algumas exigências americanas são afrouxadas, permitindo a ascensão dos keiretsu (trustes industriais japoneses). As empresas estavam apoiadas no poder político, compromissado com sua prosperidade e disposto a proteger sua indústria antes de abrir o país ao comércio internacional.

## **Sistema japonês de administração da produção**

- A administração japonesa surgiu no chão de fábrica, com a filosofia de evitar qualquer tipo de desperdício (muda) e promover a melhoria contínua (kaizen).
- Com essa filosofia, agregada à permanente busca de conhecimentos e tecnologias avançadas de produção (controle estatístico de processos, planejamento de produção, engenharia de produtos) e aliados ao favorecimento da política econômica governamental, os produtos japoneses alcançaram um diferencial competitivo no mercado internacional.
- O atual sistema de produção japonês surgiu na Toyota Motors Co., nos 25 anos seguintes à 2ª Guerra. Seu maior idealizador foi o engenheiro Taiichi Ohno.

## **Características básicas do Sistema Toyota de Produção ou Ohnoísmo**

- Just-in-time: sincronização dos fluxos de produção, dos fornecedores aos clientes.
- Kanban: sistema de informação visual, que aciona e controla a produção.
- Muda: busca da eliminação total de qualquer tipo de desperdício.
- Kaizen: busca da melhoria contínua em todos os aspectos.

## **Características gerais da administração japonesa**

- Administração participativa
- Planejamento estratégico
- Visão sistêmica
- Busca da qualidade total
- Produtividade
- Flexibilidade
- Recursos humanos, com ênfase no trabalho em grupo
- Tecnologia e padronização
- Manutenção básica e manutenção preventiva
- Relação com fornecedores e distribuidores
- Cultura organizacional

## **Pontos fracos**

Depende da cooperação irrestrita das pessoas e é um sistema praticamente sem folgas. Qualquer erro gera graves repercussões em todo o processo. A busca de consenso e emprego vitalício pode favorecer a burocracia e a morosidade no processo decisório. O crescimento excessivo do número de produtos, a diminuição do seu ciclo de vida, e a concorrência predatória podem ser ressaltados como pontos vulneráveis do modelo.

## **17 ADMINISTRAÇÃO EMPREENDEDORA**

- Termo *entrepeneur* foi cunhado por volta de 1800 pelo francês Jean-Baptiste Say, para identificar o indivíduo que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um de mais elevada e de maior rendimento.
- Para Joseph Schumpeter a tarefa do empreendedor é a destruição criativa.
- A inovação consiste na concretização de idéias. À capacidade de inovar é atribuído o desenvolvimento da nossa civilização.



- Do ponto de vista das organizações, atribui-se ao empreendedor a habilidade de edificar negócios que geram empregos e a habilidade de manter naturalmente a inovação sistemática no seu negócio, diferenciando-se e mantendo-o competitivo no mercado.
- A inovação sistemática, segundo Drucker, é o resultado de uma administração empreendedora que segue algumas diretrizes práticas: a organização deve ser receptiva à inovação; a mensuração sistemática de desempenho é necessária, ou no mínimo, uma apreciação; a empresa deve Ter práticas coerentes com a estrutura organizacional, em termos de recursos humanos, remuneração, incentivo e recompensas que estimulem a busca incessante de inovações.
- *Entrepreneurship* é a ação do empreendedor na construção de um negócio e que pode ser aprendida segundo alguns aspectos básicos praticados rotineiramente por esses indivíduos.
- O empreendedor é visto como um indivíduo com um profundo senso de missão a cumprir, definindo esta missão através de quais produtos fornecerá e para quais mercados.
- Os fundamentos das empresas empreendedoras são coisas simples, práticas, básicas e implantadas com obsessão.
- Apesar das doutrinas tenderem a amarrar o funcionamento das empresas, existem alguns princípios que contribuem para estimular a criação ou a manutenção de um espírito inovador.

### 18 ADMINISTRAÇÃO VIRTUAL

- Corporação virtual integra todas as inovações de modelos de administração, que se desenvolveram ao longo das últimas décadas em diferentes países e que serão reforçadas pelo processamento de informações em tempo real.
- A corporação virtual é uma versão mais acabada de uma aliança estratégica onde o trânsito de informações ocorre em tempo real, permitindo seu compartilhamento, a troca de expertise, e possibilitando respostas mais rápidas às oportunidades do mercado. Nesses casos, ao contrário de fusões e *joint ventures*, a corporação pode até não existir fisicamente.
- A corporação virtual tanto poderá ser uma aliança de empresas, como uma única empresa; poderá ter amplas instalações, como existir apenas num computador pessoal. O negócio é baseado essencialmente em informação em tempo real e na confiança dos relacionamentos.
- O domínio da informação em tempo real significa controle da supervisão *on line* de todos os processos envolvidos no negócio, do fornecedor ao controle da disposição final dos produtos e seus impactos ambientais, dos movimentos da concorrência às alterações do ambiente institucional.
- A economia baseada na informação em tempo real permitirá obter:
  - Produtos personalizados
  - Respostas mais rápidas
  - Produção no ponto de entrega
  - Redução dos custos e despesas fixas
  - Redução de estoque e capital de giro
  - Melhor precisão e padrão dos produtos e serviços
  - Ligação orgânica entre todas as partes envolvidas no negócio
  - Globalização de mercados