

INOVA BRASIL CONSULTORIA

PROJETO SOCIAL - CAPACITAÇÃO DE JOVENS APRENDIZES E ADULTOS

Material relacionado à Área de Administração de Empresas

TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO



PARTE I

Este E-BOOK não tem finalidade lucrativa é utilizado para formação profissional de jovens aprendizes e adultos, pode ser utilizada, também, por candidatos a concursos públicos

Guarulhos

2017

INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

PARTE I

A ADMINISTRAÇÃO

Antecedentes Históricos

A administração recebeu influência, desde a Antigüidade, dos **filósofos** como Platão, Sócrates, Aristóteles, René Descartes, Marx etc., da organização eclesiástica – a **Igreja Católica**, da **organização militar** e dos economistas liberais no pensamento administrativo e nas formas de organização existentes no passado.

Influência dos filósofos

➡ : Desde os tempos da Antigüidade a administração recebeu influência da filosofia.

➡ Antes de Cristo, o filósofo grego **Sócrates** (470 a.C. 399 a.C) em sua discussão com Nicomaquis, expõe o seu ponto de vista sobre a administração

“Sobre qualquer coisa que um homem possa presidir, ele será, se souber do que precisa e se for capaz de provê-lo, um bom presidente, quer tenha a direção de um coro, uma família, uma cidade ou um exército. Não é também uma tarefa punir os maus e honrar os bons? Portanto, Nicomaquis, não desprezeis homens hábeis em administrar seus haveres...”

Aristóteles, também filósofo grego:

➡ Discípulo de Platão, do qual bastante divergiu, deu enorme impulso à Filosofia principalmente à Cosmologia, Metafísica, Ciências Naturais, abrindo as perspectivas do conhecimento humano na sua época.

➡ Foi o criador da Lógica.

➡ No seu livro Política, estuda a organização do Estado e distingue três formas de Administração pública:

➡ Monarquia, Aristocracia e Democracia.

Francis Bacon (1561-1626)

- Filósofo e estadista inglês, considerado o fundador da Lógica Moderna, baseada no método experimental e indutivo.
- Antecipou-se ao princípio conhecido em Administração como “princípio da prevalência do principal sobre o acessório”.

René Descartes (1596-1650)

- Um filósofo, matemático e físico francês, considerado o fundador da filosofia moderna.
- Em seu livro O Discurso do Método, qual descreve os preceitos do seu método filosófico, hoje denominado o método cartesiano, que serviu de fundamento para a tradição científica do ocidente.
- Veremos mais tarde que vários princípios da moderna administração, como os da divisão do trabalho, da ordem, do controle etc. estão basicamente contidos nos princípios cartesianos

Thomas Hobbes (1588-1679)

- Desenvolveu a teoria da origem contratualista do estado, segundo o qual o homem primitivo, vivendo em estado selvagem, passou lentamente à vida social, através de um pacto entre todos.
- O homem primitivo era um ser anti-social por definição, vivendo em guerra permanente com o próximo.
- O Estado viria a ser, portanto, a inevitável resultante da questão, impondo a ordem e organizando a vida social, qual um Leviatã.

Jean-Jacques Rousseau (1712-1778)

- Desenvolveu a teoria do Contrato Social: O Estado surge de um acordo de vontades.
- Rousseau imagina um modo de organização diferente para a sociedade, acreditando que, à medida que as pessoas comesçassem a ver os benefícios da

cooperação, poderiam abrir mão de bom grado de seus direitos naturais para se submeter à "vontade geral" da sociedade.

➡ A vontade geral não é simplesmente um agregado das vontades de cada indivíduo, mas o desejo do bem comum da sociedade como um todo.

➡ A liberdade em tal sociedade, para Rousseau, não era uma questão de se ter permissão para fazer o que bem se entende, pois satisfazer os próprios desejos não é liberdade, e sim, uma escravização às paixões.

➡ A liberdade genuína envolve viver segundo regras sociais que expressam a vontade geral, da qual cada um é participante ativo.

Kal Marx (1818-1883) e seu parceiro Friedrich Engels (1820-1895)

➡ Propõem uma teoria da origem econômica do Estado. O surgimento do poder político e do Estado nada mais é do que o fruto da dominação econômica do homem pelo homem.

➡ Com o surgimento da Filosofia Moderna, deixa a Administração de receber contribuições e influências, uma vez que o campo de estudo filosófico afasta-se enormemente dos problemas organizacionais.

Influência da Igreja Católica

➡ Através dos séculos, as normas administrativas e princípios de organização pública foram-se transferindo das instituições dos Estados para as instituições da nascente Igreja Católica e para as organizações militares.

➡ Ao longo dos séculos, a Igreja Católica foi estruturando sua organização, sua hierarquia de autoridade, seu estado-maior (assessoria) e sua coordenação funcional. Hoje a Igreja tem uma organização hierárquica tão simples e eficiente que a sua enorme organização mundial pode operar satisfatoriamente sob o comando de uma só cabeça executiva.

➡ De qualquer forma, a estrutura da organização eclesiástica serviu de modelo para muitas organizações que, ávidas de experiências bem sucedidas, passaram a incorporar uma infinidade de princípios e normas administrativas utilizadas na Igreja Católica.

Influência do Exército

- ➔ A organização militar tem influenciado enormemente o desenvolvimento das teorias da Administração ao longo do tempo.
- ➔ A *organização linear*, por exemplo, tem suas origens na organização militar dos exércitos da Antigüidade e da época medieval.
- ➔ O *princípio da unidade de comando* (pelo qual cada subordinado só pode Ter um superior) – fundamental para a função de direção.
- ➔ A *escala hierárquica*, ou seja, a escala de níveis de comando de acordo com o grau de autoridade e responsabilidade correspondente é tipicamente um aspecto da organização militar utilizado em outras organizações.
- ➔ O *conceito de hierarquia dentro do exercito é provavelmente tão antigo quanto a própria guerra, pois a necessidade de um estado estado-maior sempre existiu para o exercito. Todavia, o estado-maior formal como um quartel-general somente apareceu em 1665 com a Marca de Brandenburgo, precursor do exército prussiano. A evolução do princípio de assessoria e a formação de um estado-maior geral ocorreu posteriormente na Prussia, com o Imperador Frederico II, o Grande (1712-1786).*
- ➔ *No início do século XIX, Carl von Clausewitz (1780-1831), general prussiano, escreveu um tratado sobre a Guerra e os Princípios de Guerra, sugerindo como administrar os exércitos em períodos de guerra.*
- ➔ *Foi o grande inspirador de muitos teóricos da Administração que posteriormente se basearam na organização e estratégia militares para adaptá-las à organização e estratégia industriais.*
- ➔ *Clausewitz considerava a disciplina como um requisito básico para uma boa organização. Para ele, toda organização requer um cuidadoso planejamento, no qual a decisões devem ser científicas e não simplesmente intuitivas. As decisões devem basear-se na probabilidade e não apenas na necessidade lógica. O administrador deve aceitar a incerteza e planejar de maneira a poder minimizar essa incerteza.*

Influência da Revolução Industrial

➡ A partir de 1776, com a invenção da máquina a vapor por James Watt (1736-1819) e a sua posterior aplicação à produção, uma nova concepção do trabalho modificou completamente a estrutura social e comercial da época, provocando profundas e rápidas mudanças de ordem econômica, política e social que, num lapso de aproximadamente um século, foram maiores do que as mudanças havidas no milênio anterior.

➡ É o período chamado *Revolução Industrial*, que se iniciou na Inglaterra e rapidamente se alastrou por todo o mundo civilizado.

A **Revolução Industrial** teve grande influência na administração ela abriu as portas para as primeiras tentativas de se construir uma **Ciência Administrativa**.

A Revolução Industrial passou por duas épocas distintas:

- ➡ **1780 a 1860** 1ª Revolução Industrial ou revolução do carvão e do ferro.
- ➡ **1860 a 1914** 2ª Revolução Industrial ou revolução do aço e da eletricidade.

A 1ª Revolução Industrial passou por 4 fases:

➡ Primeira fase: mecanização da indústria e da agricultura, com o aparecimento da **máquina de fiar** do **tear hidráulico**, do **tear mecânico** e do **descaroçador de algodão** que vieram substituir o trabalho do homem e a força muscular do homem, do animal ou da roda de água.

➡ Segunda fase: **aplicação da força motriz à indústria**, com a aplicação do vapor às máquinas, iniciam-se as transformações nas oficinas, que se converteram em fábricas.

➡ Terceira fase: **desenvolvimento do sistema fabril**, o artesão e sua pequena oficina desapareceram para dar lugar ao operário e às fábricas e usinas, baseadas na divisão do trabalho. Surgem novas indústrias em detrimento (dano, prejuízo) da atividade rural. A migração das áreas agrícolas para as proximidades das fábricas provoca o crescimento das populações urbanas.

➡ Quarta fase: **espetacular aceleração dos transportes e das comunicações**. A navegação a vapor, a locomotiva a vapor, novos meios de transportes e de comunicações apareceram com rapidez surpreendente. O telégrafo elétrico, o selo postal, o telefone esboçam os sintomas do desenvolvimento econômico, social, tecnológico e industrial e as profundas transformações e mudanças que ocorreriam com crescente velocidade.

A 2ª Revolução Industrial passa por 3 acontecimentos importantes:

- ➡ O desenvolvimento de novo processo de fabricação de aço.
- ➡ Aperfeiçoamento do dínamo.
- ➡ E a invenção do motor de combustão interna.

As principais características da 2ª Revolução Industrial:

- ➡ Substituição do ferro pelo aço como material industrial básico.
- ➡ Substituição do vapor pela eletricidade e pelos derivados de petróleo como principais fontes de energia.
- ➡ Desenvolvimento da máquina automática e da especialização do trabalho.
- ➡ Crescente domínio da indústria pela ciência.
- ➡ Transformações radicais nos transportes e nas comunicações. As vias férreas são ampliadas. Em 1880, Daimler e Benz constroem automóveis artesanais na Alemanha, Dunlop aperfeiçoa o pneumático em 1888 e Henry Ford inicia a produção do seu modelo "T" em 1908, nos Estados Unidos. Em 1906, Santos Dumont faz a primeira experiência com o avião.
- ➡ Desenvolvimento de novas formas de organização capitalista. As firmas de sócios solidários que tomavam parte ativa na direção dos negócios deram lugar ao chamado capitalismo financeiro.
- ➡ Expansão da industrialização até a Europa Central e Oriental e o Extremo Oriente.

FASE DO GIGANTISMO INDUSTRIAL

- ➡ Vai de 1914 a 1945;
- ➡ Fase situada entre as duas grandes guerras;
- ➡ Grandes empresas e tecnologia avançada, são voltadas para fins bélicos;
- ➡ Depressão econômica de 1929 (crise mundial);
- ➡ Empresas atuando em âmbito internacional e multinacional;
- ➡ Materiais petroquímicos;
- ➡ Comunicações mais amplas e rápidas (rádio televisão).

FASE MODERNA

- ➡ Fase pós-guerra, vai de 1945 a 1980;
- ➡ Separação entre países: desenvolvidos, subdesenvolvidos e em desenvolvimentos;
- ➡ Novos materiais básicos: plásticos, alumínio, fibras têxteis sintéticas;
- ➡ Novas fontes de energia: nuclear, solar;
- ➡ Novas tecnologias: transistor, circuito integrado, computador;
- ➡ Final marcado pela crise do petróleo em 1979.

FASE DA INCERTEZA

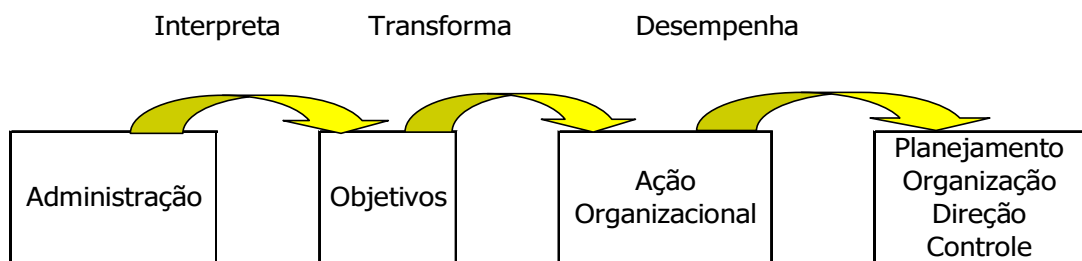
- ➡ Desafios, dificuldades, ameaças, intensificação da internacionalização das economias.
- ➡ Mutabilidade do ambiente externo, com mudanças tecnológicas, organizacionais etc. de forma cada vez mais rápidas.
- ➡ Concorrência acirrada entre nações, empresas e profissionais.
- ➡ Terceira Revolução Industrial - revolução da informática.

PARTE I

AULA 2

ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS E A FUNÇÃO DO ADMINISTRADOR

Administração é a condução racional das atividades de uma organização, seja ela seja ela lucrativa ou não-lucrativa. Em cada organização, o administrador soluciona problemas, dimensiona recursos, planeja sua aplicação, desenvolve estratégias, efetua diagnósticos de situações etc.



Um Administrador bem-sucedido numa organização pode não sê-lo em outra. O Administrador é julgado pela maneira que realiza o seu trabalho e os resultados que consegue obter dos recursos disponíveis, muito mais do que pelo que sabe a respeito da função lucrativa ou não-lucrativa.

A Administração trata do planejamento, da organização, da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão do trabalho que ocorram dentro de uma organização.

E quais são os recursos que o Administrador utiliza? Os cinco “**M**”:

1. **M**oeda – Dinheiro
2. **M**aterial – Matéria-prima, produtos, bens e serviços.
3. **M**aquinaría – Prédio e equipamentos.
4. **M**étodos – Conhecimentos.
5. **M**ão de obra – Pessoas.

1. **Moeda** → Inclui o Capital e o Custeio. O dinheiro gasto hoje irá pagar dividendo no futuro.

Capital é o lubrificante para a máquina dos negócios, como é o sangue na máquina humana.

2. **Material** → É todo estoque de mercadoria acabada ou não.

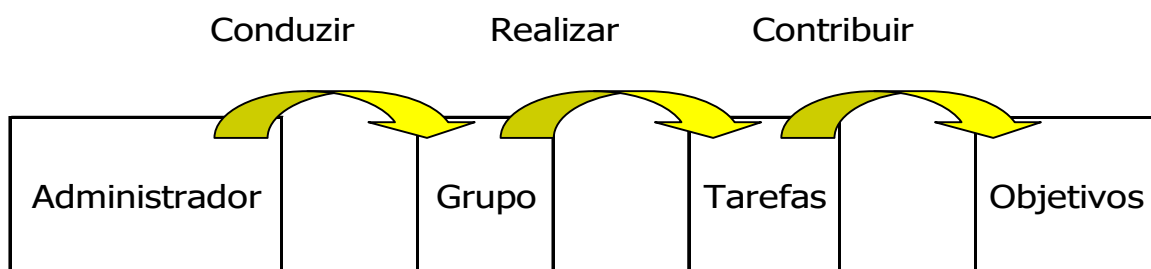
Mercadoria não acabada são os insumos, aquilo que será transformado em produto.

3. **Maquinaria** → São os prédios e equipamentos utilizados para o desempenho das atividades da empresa.

4. **Método** → Inclui todos os conhecimentos, informações, controle de tempo do Gerente e dos colaboradores, processo de trabalho, *know-how*. A maneira de abordar os demais recursos faz a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma organização.

5. **Mão-de-obra** → Atualmente, conhecida como colaboradores, inclui todas as pessoas da empresa. Uma utilização eficiente dos colaboradores numa organização pode superar as deficiências dos demais recursos. Já, a utilização deficiente dos colaboradores irá negar a eficácia de toda organização, mesmo sendo forte nos demais recursos. Atualmente, não é politicamente correto utilizarmos as expressões mão-de-obra, funcionários, recursos humanos. Usa-se colaboradores.

FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR

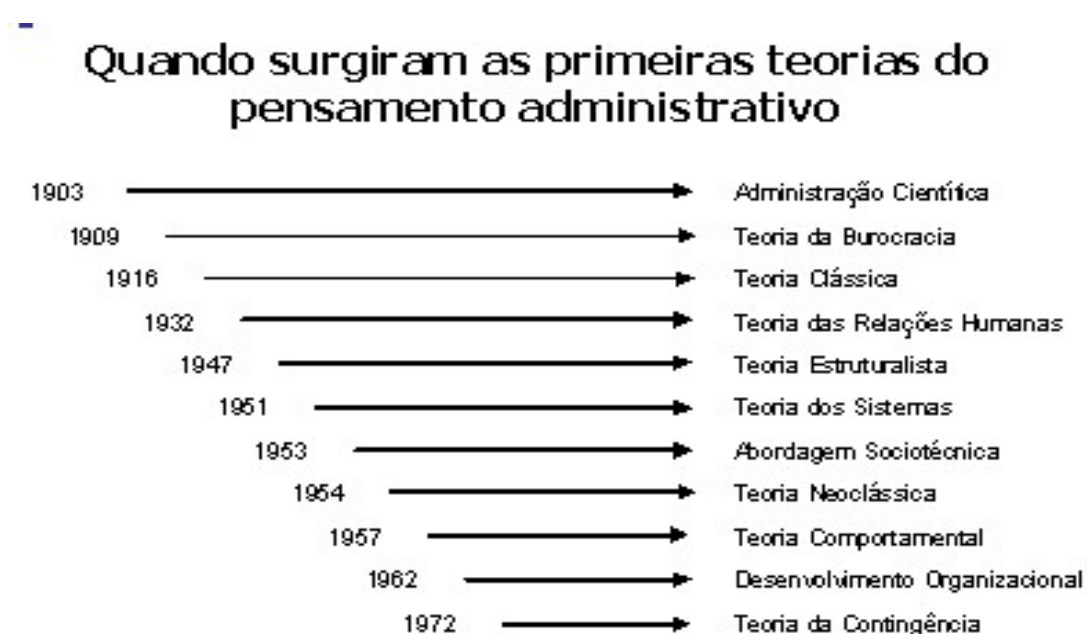


A administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os esforços realizados pelos membros de uma organização, utilizando todos os outros recursos organizacionais para alcançar objetivos estabelecidos.

Cada teoria administrativa procura valorizar uma ou algumas dessas variáveis básicas. Na verdade cada teoria surgiu como resposta aos problemas empresariais mais relevantes de sua época, e foi bem-sucedida ao apresentar soluções adequadas para tais problemas.

De certo modo, todas as teorias administrativas são perfeitamente aplicáveis às situações atuais e o administrador precisa conhecê-las bem para ter à sua disposição um naipe de alternativas adequadas a cada situação.

Quando surgiram as primeiras teorias do pensamento administrativo



A Administração é imprescindível para existência, sobrevivência e sucesso das organizações.

Existem três tipos de habilidades que o administrador deve possuir para trabalhar com sucesso:

- ➡ Habilidade técnica,
- ➡ Habilidade humana,
- ➡ Habilidade conceitual.

A combinação dessas habilidades varia à medida que a pessoa sobe na escala hierárquica, de posições de supervisão e posições de alta direção:

➡ **Habilidade Técnica:** consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização de tarefas específicas por meio da experiência profissional.

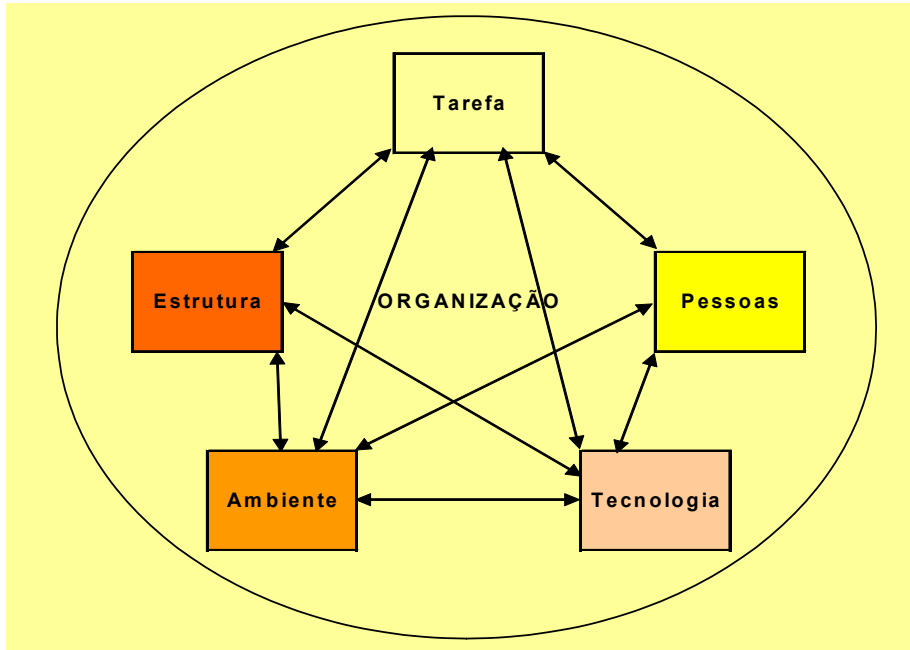
➡ **Habilidade Humana:** consiste na capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivações e desenvolver uma liderança eficaz.

➡ **Habilidade Conceitual:** consiste na capacidade para lidar com idéias e conceitos abstratos. Essa habilidade permite que a pessoa faça abstração e desenvolva filosofias e princípios gerais de ação



Existem cinco variáveis básicas que influenciam poderosamente as Teorias de Administração:

- ➡ Tarefas
- ➡ Estrutura
- ➡ Pessoas
- ➡ Ambiente
- ➡ Tecnologia



Para você lembrar: T A P E T

Funções do Administrador

Para você lembrar: **T A P E T**



1. **T**arefas,
2. **A**mbiente,
3. **P**essoas,
4. **E**strutura,
5. **T**ecnologia



Tarefas **A**mbiente **P**essoas **E**strutura **T**ecnologia

A Administração é um fenômeno universal no mundo contemporâneo. Cada empresa e cada organização requerem:

- A tomada de decisões;
- A coordenação de múltiplas atividades;
- A condução de pessoas;

- A avaliação do desempenho dirigido a objetivos previamente determinados;
- A obtenção e alocação de recursos etc.

O Administrador é um profissional cuja formação é ampla e variada:

- Precisa conhecer disciplinas heterogêneas (como Matemática, Direito, Psicologia, Sociologia, Estatística etc.).
- Precisa lidar com pessoas (que executam tarefas ou que planejam, organizam, controlam, assessoram, pesquisam etc.), que lhe são subordinadas ou que estão no mesmo nível deles. Precisa estar atento aos eventos passados e presentes, bem como às previsões futuras, pois o seu horizonte deve ser mais amplo, já que ele é o responsável pela direção das pessoas que seguem suas ordens e orientação;
- Precisa lidar com eventos internos (localizados dentro da empresa) e externos (localizados no ambiente externo da empresa);
- Precisa ver mais longe que os outros, pois deve estar ligado aos objetivos futuros que a empresa pretende alcançar por meio da atividade conjunta de todos.

O Administrador não é um herói – ele é um agente – não só de condução ou manutenção do *status quo*, com também de mudança e de transformação das empresas, levando-as a:

- Novos rumos,
- Novos objetivos,
- Novas estratégias,
- Novas tecnologias,
- Novos patamares.

O Administrador é um educador e com sua direção e orientação:

- Modifica comportamentos e atitudes das pessoas.
- Ele é um agente cultural na medida em que, com os seus estilos de administração, modifica a cultura organizacional existente nas empresas.

➡ Deixa marcas profundas na vida das pessoas à medida que lida com eles e com seus destinos dentro das empresas.

➡ Também à medida que sua atuação nas empresas influi no comportamento dos consumidores, fornecedores, concorrentes e demais organizações humanas.

Cada época desenvolve uma forma organizacional adequada ao seu desenvolvimento e às suas características específicas.

O germe dos futuros sistemas organizacionais são:

➡ Mudanças cada vez mais rápidas e inesperadas (principalmente no conhecimento da tecnologia);

➡ Crescimento em tamanho das organizações (complexas e internacionalizam suas operações);

➡ Atividades organizacionais cada vez mais complexas (competências diversas).

Todos esses desafios trarão uma consequência para a administração das organizações e empresas: a administração da incerteza.

Funções do Administrador:

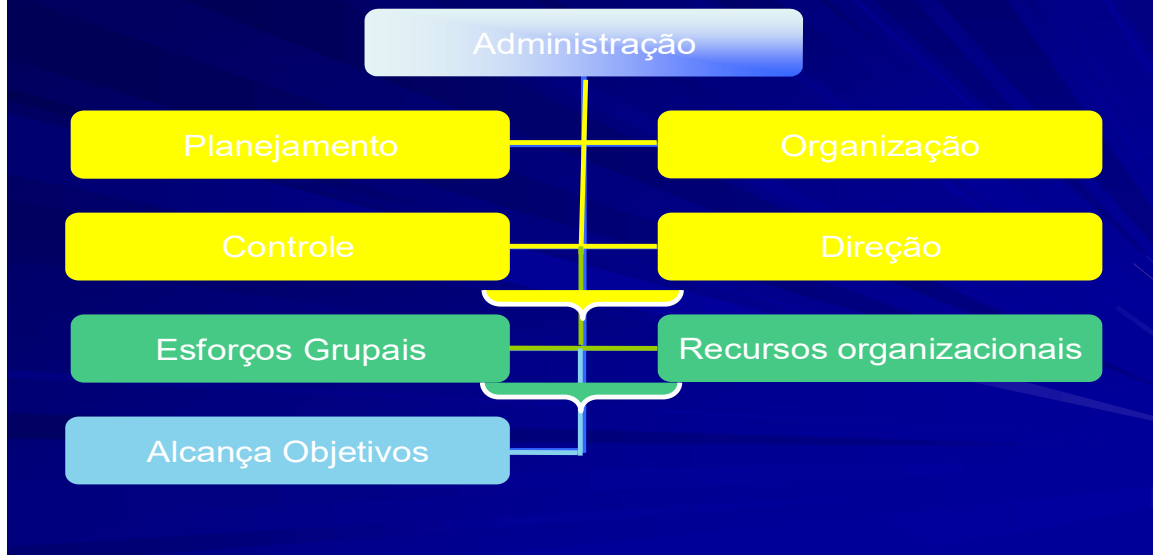
➡ Administração é a condução racional das atividades de uma organização, seja ela lucrativa ou não-lucrativa.

➡ Administrar é obter resultados com e através das pessoas.

➡ Administrar é o ato de realizar coisas por meio das pessoas.

Administração: Vem do latim **ad** (direção, tendência para) e **minister** (subordinação ou obediência), e significa aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço para outro. No entanto, a palavra **Administração** sofreu uma radical transformação no seu significado original.

Funções do Administrador



Planejar: pensar antecipadamente em objetivos, ações e atos baseados em algum método, plano ou lógica (não palpites).

- Determina linhas mestras para aplicação dos recursos necessários à obtenção dos objetivos;
- Os membros da organização realizam atividades consistentes com os objetivos;
- O processo administrativo é monitorado, é medido, de modo que sejam tomadas medidas corretivas, caso a ação não seja satisfatória.

Organizar: Significa alocar (distribuir) o trabalho (tarefas / atividades), a autoridade (relacionamento hierárquico e coordenativo) e os demais recursos da organização, criando estrutura organizacional, composta pelo conjunto de unidades organizacionais e relações funcionais.

Dirigir: Significa dizer às pessoas o que fazer e conseguir que elas o façam da melhor forma possível, utilizando:

- **Ordens ou instruções** – transmitir decisões aos subordinados.

- ➡ **Motivação** – convencer as pessoas a trabalharem.
- ➡ **Comunicação** – transmitir as informações dentro e fora da organização.
- ➡ **Coordenação** – conjugar todos os atos e esforços do pessoal.
- ➡ **Liderança** – conduzir pessoas para um processo eficiente e eficaz.

Controlar: Verificar se os atos praticados estão de acordo com o que foi planejado, ou seja, verificar se os atos ou ações individuais ou coletivas foram em direção aos objetivos estabelecidos:

- ➡ Estabelecer padrões de desempenho (com base nos planos);
- ➡ Medir o desempenho;
- ➡ Comparar o desempenho com o que foi estabelecido
- ➡ Executar ações corretivas, caso seja detectado desvios.

PARTE I

AULA 3

TENDÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL E NO MUNDO

O que determina o nosso presente não é o nosso passado. O que determina o nosso presente é o nosso futuro. Agimos hoje em função do que queremos, do que objetivamos no futuro. Você estuda hoje porque quer ser administrador amanhã. A realidade de hoje representa a organização e direção daquilo que vai ser ou ter no futuro.

Lembre-se que a realidade não é boa nem má. A realidade apenas é. O que muda é a emoção que colocamos em cada fato. O futuro só depende da sua decisão!

A NOVA ORGANIZAÇÃO

A NOVA ECONOMIA

Podemos apontar as principais mudanças que estão transformando a economia: a internacionalização econômica (globalização); as revoluções tecnológicas, especialmente nas áreas de computação, telecomunicações e informação; crescimento de alguns setores de trabalho e declínio de outros; diversidade cultural; mudanças nas expectativas da sociedade; aumento do espírito empreendedor e clientes mais inconstantes e exigentes.

A ECONOMIA EM TRANSFORMAÇÃO	
A Velha Economia	A Nova Economia
Fronteiras nacionais limitam a competição.	As fronteiras são quase insignificantes na definição dos limites de operação de uma organização.
A tecnologia reforça hierarquias rígidas e limita o acesso às informações.	As mudanças tecnológicas no modo como as informações são geradas, armazenadas e compartilhadas as tornaram mais acessíveis.
As oportunidades de emprego se destinam aos trabalhadores industriais.	As oportunidades de trabalho destinam-se a trabalhadores do conhecimento.
A população é relativamente homogênea.	A população é caracterizada pela diversidade

	cultural.
A empresa é alienada ao seu ambiente.	As empresas estão sujeitas tanto a competição no ambiente doméstico como externo em função da internacionalização das economias.
A economia é conduzida por grandes corporações.	A economia é conduzida por grandes corporações e por pequenas empresas empreendedoras.
Os consumidores adquirem aquilo que as empresas decidem fornecer-lhes.	As necessidades do cliente conduzem os negócios.

TECNOLOGIA, PRODUTIVIDADE E COMPETITIVIDADE DAS NAÇÕES

Por que algumas nações têm maior êxito do que outras em relação à competição no mercado internacional? A resposta pode estar na capacidade de competitividade dessas nações, e tornou-se uma das preocupações centrais de governos e de setores mais competitivos de todos os países. Certamente, o interesse central para as nações e as empresas nelas instaladas é a capacidade que devem ter para competir em mercados internacionais cada vez mais concorrenciais.

As nações, por exemplo, só obterão resultados mais elevados àquelas que possuem os maiores níveis de conhecimentos em áreas estratégicas e elevado grau tecnológico. Por conseguinte, a nação que deseja ser mais competitiva neste contexto globalizado não pode basear suas estratégias apenas nos conhecimentos resultantes do sistema educacional geral, mas sim num processo ligado à competição de várias áreas e acima de tudo assegurar um setor industrial extremamente desenvolvido.

VANTAGEM COMPETITIVA DAS NAÇÕES

É preciso reiterar que nas nações que quiserem ser mais competitivas nesse cenário internacional serão exigidos investimentos contínuos em pesquisa e desenvolvimento, capital físico e recursos humanos extremamente qualificados. O ritmo dos investimentos destacadamente em infra-estrutura é um fator importante para explicar como as economias progridem e como as mudanças tecnológicas explicam grande parte do crescimento econômico.

A empresa tem de saber o que, no país de sua sede, é mais importante na determinação de sua capacidade, ou incapacidade, de criar e manter uma vantagem competitiva em termos internacionais. Mas a mesma pergunta será decisiva também para a prosperidade econômica nacional. O padrão de vida de um país depende, em longo prazo, de sua capacidade de atingir um alto nível de produtividade nas indústrias em que suas empresas competem. Isso se baseia na capacidade que essas empresas têm de obter uma qualidade sempre melhor ou eficiente. PORTER, Michael E. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1993, p.2.

Podemos afirmar que a capacidade competitiva de uma nação está diretamente ligada ao potencial dos recursos humanos à sua disposição, sendo essa vantagem competitiva decisiva na competição internacional diante da globalização em curso.

A atual competitividade entre as empresas torna exponencial a batalha entre elas e as conduz a alimentar uma demanda cada vez maior por mais ciência, mais tecnologia, melhores formas de organização; para se manterem a frente da empresa concorrente, buscam conquistar uma fatia maior do mercado, ampliar seu poder; é a busca do lucro a qualquer preço.

As empresas de caráter mundial apresentam como principais características:

1. Programas de Educação e Treinamento para desenvolvimento dos Recursos Humanos da empresa, com expressiva participação de todos os funcionários.
2. Melhorias Contínuas nas atividades do negócio. O gerenciamento e a administração são focados na Medição de Desempenho dentro da organização.
3. Dedicção para o desenvolvimento de Vantagem Competitiva baseada na qualidade do produto superior e no máximo nível de serviços ao cliente.
4. Utilização de Sistemas de Informação do negócio integrados, ligando pessoas e processos em tempo real.
5. Flexibilidade, Velocidade de Entrega, Tecnologia e Produto disponível no mercado mundial.

Esse processo de globalização conduz à necessidade de rápidas mudanças nas organizações. Podemos enumerar alguns fatores que pressionam e interferem nas

decisões empresariais: a pressão pela manutenção do meio ambiente; as constantes mudanças nas regulamentações trabalhistas; a evolução tecnológica; o acirramento da concorrência; o surgimento de novos negócios; a necessidade de um gerenciamento participativo; a valorização dos recursos humanos; as mudanças nos fornecedores; as modificações nos canais de distribuição.

O novo paradigma de gestão empresarial baseia-se na agilidade das ações, caracterizadas pela eficiência e eficácia nas tomadas de decisão, tornando as empresas mais competitivas, constituindo princípios básicos na luta pela concorrência.

Para Ferraz (FERRAZ, João Carlos. *Made in Brazil*. Rio de Janeiro: Campus, 1995, p.3.), “a competitividade de uma empresa pode ser entendida como a capacidade de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam manter ou aumentar sua posição no mercado de forma sustentável”.

Vale destacar que uma das exigências impostas pelo novo paradigma tecnológico e de gestão empresarial apóia-se na flexibilidade organizacional do trabalho, nas formas de contratação do trabalho, nos produtos e padrões de consumo, e está voltada à produção de bens e serviços com elevada carga de qualificação aplicada. Isto requer também uma mão-de-obra mais rápida e eficiente, capacitada a sobreviver em um mundo cada vez mais competitivo.

A competitividade e produtividade entre as nações, as economias e nas empresas

Podemos entender por produtividade o resultado da divisão da produção física obtida, em uma unidade de tempo (hora, dia e ano), por um dos fatores empregados na produção (terra, trabalho, capital e capacidade empresarial). Em termos globais, a produtividade expressa a utilização eficiente dos recursos produtivos, tendo em vista alcançar a máxima produção na menor unidade de tempo e com os menores custos.

Robbins atesta que *produtividade* é a palavra de ordem. A capacidade da tecnologia em aumentar consideravelmente a produtividade é que está motivando sua grande aceitação. (ROBBINS, Stephen Paul. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000, p.199.).

Em sua forma mais simples, a produtividade pode ser expressa na seguinte relação:

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{Produto}}{\text{Trabalho} + \text{Capital} + \text{Matérias-primas}}$$

Porter (op. cit., p.6.) sustenta que a principal meta econômica de uma nação deve ter como objetivo fundamental à produção de um padrão de vida cada vez melhor para todos os seus cidadãos. A capacidade de conseguir isto depende não da idéia amorfa de *competitividade*, mas da produtividade com a qual os recursos trabalho e capital são alocados. A produtividade é o valor do que é produzido por uma unidade de trabalho ou de capital. Este valor dependerá da qualidade e das características dos produtos, fatores que determinam os preços que podem obter e da eficiência com que são produzidos.

A competitividade ocorre entre empresas, setores, economias; pode ser entendida como a capacidade de competir entre esses segmentos. Portanto, competitividade poderia ser definida como a capacidade de cada produtor, setor ou economia de oferecer seus produtos com vantagens de preços, qualidade, confiabilidade, durabilidade e assistência técnica, em relação aos produtos de seus concorrentes.

SISTEMAS DE DECISÃO

Teoria das Decisões

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

1. Tomador de decisão
2. Objetivos
3. Preferências
4. Estratégia
5. Situação
6. Resultado

Etapas do Processo Decisorial:

1. Percepção da situação que envolve algum problema.
2. Análise e definição do problema.
3. Definição dos objetivos.
4. Procura de alternativas de solução ou de cursos de ação.
5. Escolha (seleção) da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos.
6. Avaliação e comparação das alternativas.
7. Implementação da alternativa escolhida.

Decorrências da Teoria das Decisões

O processo decisorial permite solucionar problemas ou defrontar-se com situações. A subjetividade nas decisões individuais é enorme. Simon dá alguns recados:

- a) Racionalidade limitada;
- b) Imperfeição nas decisões;
- c) Relatividade das decisões;
- d) Hierarquização das decisões;
- e) Racionalidade administrativa;
- f) Influência organizacional.

Homem Administrativo

O processo decisorial típico do homem administrativo é assim exemplificado:

1. O tomador de decisões evita a incerteza e segue as regras padronizadas da organização para tomar suas decisões.
2. Ele mantém inalteradas as regras e as define somente quando sob pressão ou crise.
3. Quando o ambiente muda subitamente e novas situações afloram ao processo decisório, a organização é lenta no ajustamento. Ela tenta utilizar o seu modelo atual para lidar com as condições modificadas.

Objetivo da Administração

Proporcionar eficiência e eficácia às empresas. A eficiência refere-se aos meios: métodos, processos, regras e regulamentos sobre como as coisas devem ser feitas na empresa, a fim de que os recursos sejam adequadamente utilizados. A eficácia refere-se aos fins: objetivos e resultados a serem alcançados pela empresa.

EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

Eficiência diz respeito à *relação entre insumos e produto*. Se você obtém mais produção para um determinado insumo, você aumentou a eficiência. Do mesmo modo, se você consegue obter a mesma produção com menos insumo, mais uma vez você é eficiente. Mas, não basta ser eficiente. Os gerentes também precisam estar concentrados em fazer com que sejam realizadas as atividades certas, ou seja, precisam alcançar a eficácia.

Eficiência significa fazer as coisas bem feitas.

Eficácia significa fazer a a coisa certa.

Fazer as coisas direito significa minimizar o custo dos recursos necessários para alcançar as metas. Fazer a coisa certa significa selecionar metas adequadas e, depois, alcançá-las.

EFICIÊNCIA	EFICÁCIA
- Preocupação com os meios;	- Preocupação com os fins;
- Capacidade de fazer certo as coisas;	- Capacidade de fazer a coisa certa;
- Preocupação com os métodos,	- Preocupação com os resultados;
- processos, regras e regulamentos;	- metas, objetivos e fins;
- Preocupação com os problemas;	- Preocupação com as soluções;
- Jogar um belíssimo futebol;	- Marcar um gol e ganhar a partida;
- Escolher o melhor roteiro;	- Chegar ao destino da viagem;
- Não faltar as aulas;	- Aprender a ser bem-sucedido.
- Rezar.	- Chegar ao céu.

Qual é o ideal?

Tanto a eficiência como a eficácia são importantes. De nada vale a eficiência (fazer bem) se a eficácia (alcançar os objetivos e obter resultados) não for alcançada.

Tendência da Administração no Brasil e no Mundo

O que determina o nosso presente não é o nosso passado. O que determina o nosso presente é o nosso futuro. Agimos hoje em função do que queremos, do que objetivamos no futuro. Você estuda hoje porque quer ser Administrador amanhã. A realidade de hoje representa a organização e direção daquilo que vai ser ou ter no futuro.

Lembre-se que a realidade não é boa nem má. A realidade apenas é. O que muda é a emoção que colocamos em cada fato. O futuro só depende da sua decisão!

Como será o Administrador do futuro?

Hoje, nos deparamos com as expectativas ou desafios da Administração para as próximas décadas, tais como:

1. Crescimento das Organizações;
2. Concorrência mais aguda;
3. Sofisticação da tecnologia;

4. Internacionalização e Globalização da economia;
5. Visibilidade maior das organizações.

Os fatores citados acima estão interligados o que aumenta a dificuldade em compreender e enfrentar os problemas futuros.

Sofisticação de tecnologia

Nos últimos anos a tecnologia vem nos surpreendendo, não só com as suas novas descobertas, mas também com o alto grau de sofisticação e a velocidade das suas inovações.

Estamos em uma economia baseada no conhecimento, digital, molecular, graças à Tecnologia da Informação, à nova mídia Internet, da transformação da informação análoga em virtual, saindo do casulo da antiga corporação e criando dinâmicas moléculas com grupo de indivíduos trabalhando em estruturas horizontais (estrutura não hierarquizada), interligados em rede com outros grupos, avançando além da fronteira das empresas.

O imediatismo passa a ser palavra de ordem nas atividades econômicas.

A pelo menos 50 anos atrás, poucas pessoas tinham telefone nas residências, hoje milhões de brasileiros têm telefone móvel.

Da mesma maneira as empresas precisam de equipamentos e sistemas mais modernos para produzir bens e serviços com preços mais competitivos. E lá se vão nossos empregos. Por isso, se você quer concorrer no mercado de amanhã esteja preparado hoje, mas não se acomode amanhã a exigência será maior do que a de hoje, porém será muito menor do que a exigência de depois de amanhã.

Mas o que fez a tecnologia?

Reduziu tempo, reduziu espaço, aumentou a produção, reduziu custo unitário de fabricação. Você compra produtos importados pela Internet. Há anos não

comprávamos porque tudo era longe, hoje a loja mais distante do mundo fica a menos de 50 centímetros de você. Ela está dentro do seu computador.

Visibilidade maior das empresas

As empresas promovem ações que permitem ampla visibilidade aos clientes e conseqüentemente de novos negócios, seja através de competência própria ou através de parcerias estratégicas.

Uma das conseqüências é o crescimento das organizações por um lado, e de outro, a crescente consciência dos direitos dos consumidores.

O crescimento torna as organizações mais competitivas, mais sofisticadas, aumenta sua influência no ambiente externo (governo, concorrência, clientes, mercado financeiro etc.), passam a chamar mais a atenção da opinião pública, da imprensa, dos sindicatos, dos fornecedores e isso influencia significativamente seu comportamento.

Estamos conectados ao mundo. Estamos em contato com tudo e com todos. Tudo é sabido, tudo é conhecido, tudo é visível. O mundo está escancarado à nossa frente. As pessoas tomaram consciência de seus direitos e hoje estão cobrando das empresas: dignidade, retidão, ética nos bens e serviços. Quando a empresa trabalha dentro da ética ela recebe um carinho todo especial. O inverso também é verdadeiro. Qualquer problema é logo difundido para todo canto.

PARTE I

AULA 4

ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

A **Abordagem Clássica da Administração** é apresentada em duas escolas diferentes e, até certo ponto, opostas entre si, mas que se complementam com relativa coerência: *A Escola da Administração Científica* e *A Teoria Clássica da Administração*.

A Escola da Administração Científica, desenvolvida nos Estados Unidos, a partir dos trabalhos de Frederick Taylor (1856-1915), o fundador da Administração Científica, nasceu na Filadélfia (EUA). A preocupação era aumentar a produtividade da empresa por meio do aumento de eficiência no nível operacional, isto é, no nível dos operários. Daí a ênfase na análise e na divisão do trabalho do operário, uma vez que as tarefas do cargo e o ocupante constituem a unidade fundamental da organização.

Neste sentido, a abordagem da Administração Científica é uma abordagem de baixo para cima (do operário para o gerente) e das partes (operários e seus cargos) para o todo (organização empresarial).

Predominava a atenção para o método de trabalho, para os movimentos necessários à execução de uma tarefa, para o tempo padrão determinado para sua execução. O cuidado analítico e detalhista permitia a especialização do operário e o reagrupamento de operações, tarefas, cargos etc., que constituem a chamada ORT - **“Organização Racional do Trabalho”**, uma engenharia industrial dentro de uma concepção pragmática.

A ênfase nas tarefas é a principal característica da Administração Científica.

TAYLOR E O MOVIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Frederick Taylor foi o criador e participante mais destacado do movimento da Administração Científica. Nasceu em 1856, na Pensilvânia. Tornou-se trabalhador manual, apesar de ter sido aprovado para a Escola de Direito de Harvard. Segundo seus biógrafos, Taylor tomou essa decisão, pois os estudos prejudicaram sua visão.

Trabalhou para uma empresa fabricante de bombas hidráulicas onde começou a observar o que achava má administração. Em 1878, retomou os estudos, desta vez em engenharia; obteve o título de mestre em 1.883. Começou a desenvolver, também, os primeiros de uma série de muitos aprimoramentos técnicos.

Foi na Midvale que observou os problemas das operações fabris que podemos encontrar em algumas empresas até hoje. Por exemplo:

- ➡ A administração não tinha noção clara da divisão de suas responsabilidades com o trabalhador.
- ➡ Não havia incentivos para melhorar o desempenho do trabalhador.
- ➡ Muitos trabalhadores não cumpriam suas responsabilidades.
- ➡ As decisões dos administradores baseavam-se na intuição e no palpite.
- ➡ Não havia integração entre os departamentos da empresa.
- ➡ Os trabalhadores eram colocados em tarefas para as quais não tinham aptidão.
- ➡ Os gerentes pareciam ignorar que a excelência no desempenho significava recompensas tanto para eles próprios quanto para a mão-de-obra.
- ➡ Havia conflitos entre capatazes e operários a respeito da quantidade da produção.

Taylor procurou resolver esses e outros problemas que eram e continuam sendo comuns nas empresas. Desenvolvendo através de suas observações e experiências, seu sistema de administração de tarefas ou também como sistema de Taylor, taylorismo e, finalmente, administração científica.

A administração científica é um sistema que economiza trabalho produzindo mais em menos tempo.

Em 1893, Taylor foi contratado para trabalhar exclusivamente na Bethlehem Steel (uma das grandes siderúrgicas, com 400 empregados em 1900), na qual desenvolveu suas idéias a respeito da administração científica. Nessa empresa, inventou, com J. Maunsel White, o que se tornou conhecido como o processo Taylor-White para o tratamento térmico do aço empregado na produção de ferramentas; o que trouxe aprimoramentos de 200 a 300% na capacidade de corte.

Em 1901, retornou para a Filadélfia, dedicando-se à divulgação de suas idéias. Em 1910, foi criada a Sociedade para a Promoção da Administração Científica, que se tornou, em 1915, ano de sua morte, Sociedade Taylor.

INÍCIO DO MOVIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

A administração científica é dividida em 3 fases:

1ª FASE:

São os problemas de salários, estudo do tempo, definição de tempo- padrão, administração das tarefas.

Os trabalhadores acreditavam que seu esforço, beneficiava somente o seu patrão, com isso eles não se empenhavam no trabalho; a forma de pagamento fazia com que eles acreditassem nisso.

Para resolver isso surgiu a possibilidade, dos empregados começarem a ter participação nos lucros, ganhar bônus da empresa e aumento de salário. Taylor achava que se cronometrasse o tempo máximo de trabalho e medisse espaço que o homem precisa para executar uma tarefa com eficiência, pouparia mais tempo e assim subiria a produção e o lucro da empresa.

Esse sistema foi a base para o começo da administração de tarefas, foi com ele que começaram a selecionar trabalhadores, dando pagamentos de incentivo. Com a seleção de trabalhadores, estes eram postos nos setores adequados com os seus perfis ; com isso permitia que a administração controlasse a produção, dispondo do trabalho padronizado, que era essencial para a eficiência.

2ª FASE:

- Aplicação de escoro da tarefa para a administração.
- Definição de princípios de administração do trabalho.

Compreende o estudo shop management (administração de operadores fabris). O homem precisa de motivações para fazer um bom trabalho, tanto o homem de 1ª classe, como o homem de classe média, torna-se ineficiente, se lhe faltar incentivo.

O shop management defendia os seguintes princípios:

- Uma boa administração deve pagar salários altos, e ter baixos custos de produção.
- A administração deveria aplicar métodos de pesquisas, para determinar a melhor maneira de executar tarefas.
- Os empregados deveriam ser selecionados, e treinados, de uma maneira qualificada, e para que as tarefas fossem compatíveis.

Deveria haver uma relação mais informal entre trabalhador e patrão para garantir um ambiente mais cordial e favorável à aplicação desses princípios, produzindo ciclos de qualidades.

Taylor também tratou de outro aspecto, como padronização de ferramentas e equipamentos, seqüência e programação de operações e estudo dos movimentos. Isso tudo para economizar tempo, obtendo o aumento da produção e dos lucros na empresa.

3ª FASE

- Consolidação dos princípios.
- Proposição de divisão de autoridade e responsabilidades dentro da empresa.
- Distinção entre técnicas e princípios.

Nesta fase Taylor sintetiza os objetivos da administração científica: desenvolver uma ciência para substituir o velho método empírico; selecionar o trabalhador treiná-lo, instruí-lo, já que no passado eles escolhiam o próprio trabalho; cooperar com os trabalhadores, para que o trabalho seja feito de acordo com a ciência desenvolvida.

No passado, no trabalho, quase toda a responsabilidade caía na mão-de-obra, nesta nova fase a administração tem que estar mais bem preparada que o trabalhador, para não haver erro novamente.

Taylor também acreditava no incentivo do trabalhador individual que significa ganho material, e estímulo pessoal.

Nesta última fase a principal mudança foi à criação de um departamento de planejamento.

As técnicas desse princípio eram:

- Estudos de tempos e movimentos.
- Padronização de ferramentas e instrumentos.
- Padronização de movimentos.
- Conveniência de uma área de planejamento.
- Cartões de instruções.
- Sistema de pagamento de acordo com o desempenho.
- Cálculo de custos.

A administração científica foi tida como uma revolução mental e uma maneira das pessoas encararem o trabalho de uma forma mais cordial.

A produtividade é gerada através da eficiência, não da escravização do trabalhador e sim da inteligência de como se trabalha.

Houve, também, críticas sobre a administração científica:

- ▶ Com o mecanismo, não houve preocupação com o elemento humano.
- ▶ Com a super especialização do operário, e o fracionamento das tarefas, a execução tornou-se totalmente padronizada.

Com a visão microscópica do homem, considerava-se o empregado individualmente, esquecendo que ele é um ser social.

PARTE I

AULA 5

TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

A Teoria Clássica, ou a corrente dos Anatomistas e Fisiologistas da Organização, desenvolvida na França, com os trabalhos pioneiros de Henri Fayol (1841-1925), o fundador da Teoria Clássica, nasceu em Constantinopla e faleceu em Paris, vivendo as conseqüências da Revolução Industrial e da I Guerra Mundial.

A preocupação era aumentar a eficiência da empresa por meio da forma e disposição dos órgãos competentes da organização (departamentos) e das suas inter-relações estruturais. Daí a ênfase na anatomia (estrutura) e na fisiologia (funcionamento) da organização.

Neste sentido, a abordagem da Corrente Anatômica e Fisiologista é uma abordagem inversa à Administração Científica: de cima para baixo (da direção para a execução) e do todo (organização) para as suas partes componentes (departamentos).

Predominava a atenção para a estrutura organizacional e com os elementos da Administração, com os princípios gerais da Administração e com a departamentalização. A síntese e a visão global permitia a melhor maneira de subdividir a empresa sob a centralização de um chefe principal.

A ênfase na estrutura é a principal característica da Teoria Clássica.

Abordagem Clássica da Administração	Administração Científica	➤ Taylor	Ênfase nas tarefas
	Teoria Clássica	➤ Fayol	Ênfase na estrutura

A Administração Científica, fundada por Taylor e seus seguidores, constitui a primeira tentativa da Teoria da Administração. A preocupação em criar uma Ciência da Administração começou com a experiência concreta e imediata do trabalho de operários e com **a ênfase nas tarefas**.

No primeiro período de sua obra, Taylor voltou-se para a racionalização do trabalho dos operários, estabelecendo-se no segundo período à definição de princípios de Administração aplicáveis a todas as situações da empresa.

A organização racional do trabalho se fundamenta na análise do trabalho operário, no estudo dos tempos e movimentos, na fragmentação das tarefas e na especialização do trabalhador. Busca-se a eliminação do desperdício, da ociosidade e a redução dos custos de produção.

A forma de obter a colaboração dos operários foi o apelo aos planos de incentivos salariais e de prêmios de produção, com base no tempo padrão (eficiência = 100%) e na convicção de que o salário constitui a fonte de motivação para o trabalhador, o conceito de **“homem econômico”**.

O desenho de cargos e tarefas enfatiza o trabalho simples e repetitivo das linhas de produção e montagem, a padronização e as condições de trabalho que assegurassem a eficiência.

Verificou-se que não adiantava racionalizar o trabalho do operário se o supervisor e o chefe continuavam a trabalhar dentro do mesmo empirismo anterior (baseado apenas na experiência, e não no estudo) anterior. Para envolver os escalões mais elevados, os engenheiros se preocuparam com os princípios de administração para balizar o comportamento dos agentes e chefes.

O pioneiro da Teoria Clássica, Henry Fayol, preocupou-se em definir as funções básicas da empresa, o conceito de Administração - **prever, organizar, comandar, coordenar e controlar** – bem como os princípios gerais de Administração como procedimentos universais a serem aplicados a qualquer tipo de organização ou empresa. Para Fayol, existe uma proporcionalidade da função administrativa que se reparte proporcionalmente por todos os níveis da empresa.

A Teoria Clássica formulou uma Teoria da Organização, tendo por base a Administração como uma ciência. A ênfase na estrutura faz com que a organização seja entendida como uma disposição das partes. Essa teoria da organização restringe-se à organização formal. Para tratar racionalmente a organização, esta deve se caracterizar por uma divisão do trabalho e correspondente especialização das partes (órgão) que constituem. A divisão do trabalho pode dar-se **verticalmente** (níveis de autoridade) e **horizontalmente** (departamentalização).

À medida que ocorre divisão do trabalho e especialização, deve ocorrer coordenação para garantir a harmonia do conjunto e, conseqüentemente, a eficiência da organização. Além do mais, existem **órgãos de linha** (autoridade linear) e **órgãos de staff** (autoridade de staff para prestação de serviço e consultoria).

Fayol afirmava que a atividade da administração se caracterizava por cinco funções específicas. Essas funções definiam um gerente e, juntas, compunham a da **administração definição funcional:**

- ➡ **Previsão** que consiste em prever eventos futuros e determinar as atividades futuras mais eficazes para a empresa. Esta função deu origem à função de planejamento nos dias atuais.
- ➡ **Organização** que consiste nas maneiras como a estrutura organizacional está estabelecida e como a autoridade e a responsabilidade são passadas para os gerentes – **a delegação**.

➡ **Comando** está relacionada à maneira como os gerentes administram os funcionários. Fayol tratou de atividades como comunicação eficaz, comportamento gerencial e uso de recompensas e punições na discussão sobre como um gerente deve administrar os funcionários.

➡ **Coordenação** preocupa-se com as atividades desenhadas para criar uma conexão entre todos os esforços da organização (tarefas individuais) para a realização de uma meta comum.

➡ **Controle** está relacionada à maneira como os gerentes avaliam o desempenho dentro da organização com relação aos planos e às metas dessa organização.

Hoje essas funções são tidas como uma das maneiras mais significativas para se compreender a administração, mas eram revolucionárias quando Fayol as escreveu.

PRINCÍPIOS GERAIS DE ADMINISTRAÇÃO SEGUNDO FAYOL

Fayol desenvolveu 14 princípios da administração para guiar o gerente na solução de problemas reais de trabalho:

1. **Divisão do trabalho**: O trabalho é separado em tarefas básicas e dividido entre trabalhadores individuais ou em grupos de trabalho que se podem especializar numa tarefa específica, levando à **especialização do trabalho**. Consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência.

2. **Autoridade e responsabilidade**: É o direito legítimo de exercer poder dentro da organização para obter a obediência do trabalhador. Ela é muito parecida com a responsabilidade, que é a obrigação oriunda (originária) do uso da autoridade. A autoridade e a responsabilidade andam de mãos dadas, e uma sem a outra leva ao fracasso em administração. Autoridade é o direito de dar ordens e o poder de esperar obediência; a responsabilidade é uma consequência natural da autoridade. Ambas devem estar equilibradas entre si.

3. **Disciplina**: É a aplicação de uma punição pela falha em agir de acordo com aqueles que possuem a autoridade legítima na organização. Depende da obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos.
4. **Unidade de comando**: Cada trabalhador deve receber ordens de um único gerente. Esta visão simplificada de uma organização assegura um mínimo de conflito e promove clareza de comunicação. Cada empregado deve receber ordens de apenas um superior. É o princípio da autoridade única.
5. **Unidade de direção**: A organização como um todo deve ter uma meta em comum e procurar realizar essa meta em todas as suas atividades. Uma cabeça e um plano para cada grupo de atividade que tenham o mesmo objetivo.
6. **Subordinação do indivíduo**: Subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais. A meta e os interesses da organização são mais importantes e prioritários do que as metas e os interesses pessoais do indivíduo. Os interesses gerais devem sobrepor-se aos interesses particulares.
7. **Remuneração do pessoal**: Cada funcionário deve receber compensação de acordo com uma fórmula geral aplicável a todos. O cálculo para a compensação deve considerar as seguintes variáveis: o custo de vida, o clima econômico geral, as condições específicas do negócio, as qualificações dos trabalhadores, a oferta e a procura por tais trabalhadores, e os níveis de produtividade atingidos. Deve haver justa e garantida satisfação para os empregados e para a organização em termos de retribuição.
8. **Centralização**: A importância dos subordinados é reduzida, enquanto o poder organizacional e a responsabilidade por tomadas de decisão se concentram nas mãos dos gerentes. Os gerentes são os responsáveis por tomadas de decisão e também responsáveis finais por essas decisões. Aos subordinados deve ser delegada responsabilidade com autoridade suficiente apenas para a realização da tarefa designada. Refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização.
9. **Cadeia escalar ou hierárquica**: Os gerentes em uma empresa se posicionam em uma cadeia de comando escalar ou hierarquia. A autoridade e a responsabilidade são delegadas de cima para baixo e se tornam menores à medida que descem a cadeia de comando. Gerentes de níveis mais baixos têm

responsabilidade de levar àqueles que lhes são superiores na cadeia de comando informações atualizadas sobre a realização das atividades.

10. Ordem: Os recursos de uma empresa – sua matéria-prima e seus trabalhadores – devem estar no lugar certo e na hora certa. Essa disposição de recursos organizacionais assegura a otimização (determinação das condições em que certas variáveis econômicas podem atingir seus valores mais elevados) da eficiência. É a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo. É o princípio do comando. Tanto os materiais como as pessoas, devem estar no lugar certo na hora certa. É a ordem material e humana.

11. Equidade: Os funcionários devem sentir que estão sendo tratados com igualdade e justiça. Para tanto são necessárias regras organizacionais razoáveis que possam ser aplicadas de forma consistente a todos os trabalhadores. Amabilidade e justiça para alcançar lealdade do pessoal.

12. Estabilidade e duração (em um cargo) do pessoal: Empresas bem-sucedidas retêm bons funcionários, isso deve servir de meta para a organização. Pessoal qualificado e bem-sucedido é um recurso organizacional importante, e as práticas organizacionais devem encorajar um compromisso a longo prazo com a organização. A rotação tem um impacto negativo sobre a eficiência da organização. Quanto mais tempo uma pessoa permanece num cargo, tanto melhor.

13. Iniciativa: A administração deve encorajar a iniciativa dos funcionários definidos como um esforço adicional de trabalho para o bem da organização. A capacidade de visualizar um plano e assegurar seu sucesso.

14. Espírito de equipe: A administração deve encorajar a harmonia e os interesses em comum, que resultam em boas relações entre os funcionários. Harmonia e união entre as pessoas são grandes forças para a organização.

Fayol cuidou da administração da empresa de cima para baixo, a partir do nível do executivo, ao contrário de Taylor, que se preocupou predominantemente com as atividades operacionais.

Taylor cuidou da administração do trabalho; Fayol cuidou do trabalho da administração.

Algumas das idéias de Fayol estão ligadas a uma noção de empresa hierárquica, em que o dirigente é a principal fonte de energia para as operações.

Críticas à Teoria Clássica:

- ➡ Abordagem simplificada da organização formal;
- ➡ Ausência de trabalhos experimentais;
- ➡ Extremo relacionamento na concepção de administração;
- ➡ Teoria da Máquina;
- ➡ Abordagem incompleta da organização;
- ➡ Abordagem de sistema fechado.

PARTE I

AULA 6

ABORDAGEM DAS RELAÇÕES HUMANAS

TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

Esta abordagem da Teoria Administrativa procura enfatizar as pessoas dentro das empresas, deixando em segundo plano a estrutura e as tarefas. É a chamada abordagem humanística e que pode ser desdobrada em duas escolas ou teorias: a Escola das Relações Humanas e a Teoria Comportamental (será visto mais a diante).

Disposta a democratizar e humanizar a administração das empresas e fortalecer e reforçar seus pontos de vista, a Escola das Relações Humanas negou ou omitiu todos os conceitos desenvolvidos e afirmados pela hierarquia, unidade de comando, estudos de tempos e movimentos, eficiência, departamentalização, princípios gerais de administração etc.

Para substituí-los por outros conceitos desenvolvidos a partir da Psicologia e Sociologia Industrial, tais como organização informal, motivação e necessidades básicas, dinâmica de grupo, comunicação, liderança etc.

Os planos de incentivo salarial fundamentados na concepção do **“homo economicus”** foram substituídos pelo incentivo social e simbólico fundamentado na concepção do **“homo social”**.

A abordagem clássica havia enfatizado o trabalho, mas a abordagem das **relações humanas** enfatiza que a administração eficaz virá de uma compreensão do trabalhador. Essa afirmação surgiu de experiências conduzidas por cientistas sociais da Hawthorne (Chicago) Works da Western Electric Company entre 1927 e 1932.

Essas experiências, chamadas as **Experiências de Hawthorne**, são famosas, merecidamente, até hoje, não apenas por terem dado origem ao **movimento de relações humanas** nos negócios, mas também pelo discernimento que fornecem sobre o comportamento do trabalhador.

Elton Mayo era um cientista social australiano da Universidade da Pensilvânia quando foi chamado como consultor por uma fábrica têxtil na Filadélfia. Anteriormente, a administração dessa fábrica havia contratado um engenheiro para realizar estudos de administração científica de acordo com os princípios estabelecidos por Frederick W. Taylor e seus colegas, e novas práticas de trabalho foram instituídas, mas tudo foi em vão.

Além de não ter obtido nenhuma melhoria nem na eficiência do trabalhador nem na produtividade, a rotatividade de funcionários em um dos departamentos (fiação) ultrapassava os 250% ao ano. Os funcionários estavam muito insatisfeitos, e todas as tentativas de aplicar a administração científica haviam falhado.

Elton Mayo entrevistou os trabalhadores dessa área problemática da empresa e observou duas condições, uma óbvia e a outra nem tanto. Os trabalhadores reclamavam de dores nas pernas e nos pés devido à natureza e ao ritmo do trabalho. Essa foi uma situação facilmente compreendida como devida a fadiga, à qual Mayo reagiu sugerindo à administração oferecer mais períodos de descanso e uma área com camas de lona para os trabalhadores descansarem. A administração aceitou essas recomendações, implementou-as e viu um aumento na produtividade junto com uma diminuição na rotatividade.

Mas durante sua entrevista com os trabalhadores, Mayo também escutou reclamações de uma natureza mais intangível. Os trabalhadores se sentiam deprimidos porque não valorizavam seu trabalho, o que diminuía sua auto-estima.

Ao examinar as condições de trabalho, Mayo chamou os trabalhadores de “solitários”, porque havia pouco contato pessoal entre eles e nenhum senso de pertencerem a um grupo. Ele reconheceu que a falta de um sentimento de grupo havia efetivamente sabotado os esforços do cientista em administração.

Mayo então começou a pensar se as melhorias realizadas após sua consulta eram o resultado de um número maior de períodos de descanso e da presença das camas de lona, ou se elas estavam relacionadas a uma mudança nos sentimentos dos trabalhadores, já que a verbalização de seus anseios parecia uni-los como um grupo.

Após a consulta na fábrica têxtil, Mayo tornou-se membro docente da Harvard University School of Business Administration. Em abril de 1927, ele se juntou a seus colegas nos Estudos Hawthorne, o mais famoso projeto de pesquisas de relações humanas da escola de administração. Esses estudos ocorreram na Western Electric Company, em um subúrbio de Chicago, e inicialmente se concentraram em trabalhadoras da sala de relês. Essas mulheres foram colocadas em um local isolado na fábrica e sujeitas a intensidades diferentes de luz para determinar a melhor iluminação para aumentar a produtividade. Foram criados dois grupos: um grupo trabalhou sob um nível de iluminação constante; o outro trabalhou sob condições oscilantes de iluminação.

Os resultados dessa experiência surpreenderam muito os pesquisadores. Independentemente da intensidade de iluminação, a produção aumentava no grupo sob condições variáveis. Parecia não haver uma relação consistente entre iluminação e produtividade. Dispostos a descobrir as razões para o aumento na produtividade, os cientistas passaram a entrevistar todas as trabalhadoras.

Descobriram que elas aumentavam a produtividade por que:

- Era agradável trabalhar na sala de testes;
- O relacionamento entre elas e seu supervisor era mais relaxado durante o período experimental;
- Elas acreditavam estar participando de uma nova experiência útil (Mayo e seus colegas chamaram essa tendência de as pessoas reagirem de forma diferente ao serem observadas de **Efeito Hawthorne**);
- A experiência de participarem do estudo parece Ter criado uma maior sensação de identidade de grupo e de pertencerem a algo.

ELTON MAYO E AS EXPERIÊNCIAS DE HAWTHORNE

A **Teoria das Relações Humanas** efetivamente surgiu com a Experiência de Hawthorne, desligando totalmente a preocupação anteriormente voltada para as tarefas e para a estrutura, passando a se preocupar com as pessoas. Com as conclusões iniciais tomadas a partir da Experiência de Hawthorne, novas variáveis são acrescentadas ao já enriquecido dicionário da administração:

1. A integração social e comportamento social dos empregados;
2. As necessidades psicológicas e sociais e a atenção para novas formas de recompensa e sanções não-materiais;
3. O estudo de grupos informais e da chamada organização formal;
4. O despertar para as relações humanas dentro das organizações;
5. A ênfase nos aspectos emocionais e não-rationais do comportamento das pessoas;
6. A importância do conteúdo dos cargos e tarefas para as pessoas.

Em 1927 o Conselho Nacional de Pesquisas dos Estados Unidos (National Research Council) iniciou uma experiência em uma fábrica da *Wester Electric Company*, situada em Chicago, no bairro de Hawthorne e cuja finalidade era a de determinar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários medidos através da produção.

A direção da fábrica de Western Electric, situada no bairro Hawthorne de Chicago contratou uma equipe de Harvard (Elton Mayo - médico especializado em psicopatologia e Fritz Roethlisberger) para conduzir experimentos relacionando produtividade e condições físicas de trabalho. Nessa fábrica havia um grande departamento onde moças montavam relés de telefone.

A tese era que aumentando a luminosidade, a produtividade também aumentaria. A experiência obteve bons resultados, pois quanto mais lâmpadas eram acrescentadas no ambiente de trabalho, mais relés eram montados. Os especialistas estavam prontos para concluir o relatório quando resolveram fazer a contra-prova, reduzindo a intensidade de luz para observar a queda na produtividade. Os

resultados foram surpreendentes, pois a produção continuou aumentando, mesmo com quando eram retiradas lâmpadas do ambiente. A conclusão (que ficou conhecida como experiência de Hawthorne) é que a produtividade sobe quando há a percepção dos trabalhadores que a direção da empresa dá atenção a eles. Com isso, Mayo e Roethlisberger mudaram o objeto de suas pesquisas.

Foram testados então no experimento mudanças como intervalos maiores, refeições mais adequadas, sábados livres etc., foi constatado que:

- ➡ Pequenos intervalos de manhã e de tarde aumentaram a produtividade;
- ➡ Introduziu-se o sábado livre continuou aumentando a produção;
- ➡ Refeições durante os intervalos aumentaram mais ainda a produtividade;
- ➡ Deixando amigas trabalharem juntas aumentou a satisfação no trabalho;
- ➡ Horário de saída que era 17h 30 min para 18h aumento da produção;
- ➡ Líderes simbólicos (alguma operária mesmo) aumento da vontade de trabalhar e aumentou a produção;
- ➡ Horário de saída para 18h 30 min houve queda da produção;
- ➡ Horário de saída para 19h houve maior queda da produção;
- ➡ Em vez de intervalos de manhã e de tarde apenas um no meio do dia -queda da produção.

Elton Mayo e seus colegas concluíram que além dos aspectos físicos do trabalho outros fatores tinham o poder de aumentar a produção. Esses fatores foram relacionados com as inter-relações entre os trabalhadores e a psicologia individual do trabalhador e chamados, após muita investigação, de **fatores de relações humanas**. As experiências de Hawthorne realçavam a importância dos fatores sociais e psicológicos do trabalhador e da necessidade não apenas de se construir uma máquina orientada para a produção nos moldes de Taylor, mas também de se voltar para valores sociais da organização.

Críticas à Teoria das Relações Humanas

Uma visão inadequada dos problemas de relações industriais, limitação no campo experimental e parcialidade nas conclusões levaram gradualmente a teoria a certo descrédito. A concepção ingênua e romântica do operário e a ênfase exagerada nos grupos informais colaboraram rapidamente para que esta teoria fosse repensada. A Teoria das Relações Humanas atravessou uma reestruturação completa a partir da Teoria Comportamental.

Teoria comportamental

A Teoria Comportamental marca a mais profunda influência das ciências do comportamento na administração. Para muitos, representa a aplicação da Psicologia Organizacional à Administração. Surgiu em 1947 nos Estados Unidos, dentro de uma fundamentação amplamente democrática.

Esta teoria se assenta em novas proposições acerca da motivação humana, notadamente as contribuições de McGregor, Maslow e Herzberg. O administrador precisa conhecer os mecanismos motivacionais para poder dirigir adequadamente as pessoas.

Um dos assuntos prediletos dos behavioristas é o que trata dos estilos da administração. McGregor traça dois extremos: a teoria X e a Teoria Y. Outro aspecto importante da Teoria Comportamental é o Processo Decisorial. Todo indivíduo é um tomador de decisão, baseando-se nas informações que recebe do seu ambiente, processando-as de acordo com suas convicções e assumindo atitudes, opiniões e pontos de vista em todas as circunstâncias. A organização neste sentido é vista como um sistema de decisões.

A idéia de um tomador de decisões, dentro de uma racionalidade limitada pela escassez de informações que pode obter e se processar, conduz ao conceito do homem administrativo, que se comporta buscando soluções satisfatórias e não soluções ótimas.

Nas organizações existem sempre conflitos entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais. Na medida em que as organizações pressionam para alcançar os seus objetivos, elas privam os indivíduos da satisfação de seus objetivos pessoais, e vice-versa.

O comportamento organizacional é o tema preferido pelos behavioristas na teoria administrativa. A reciprocidade entre os indivíduos e organizações e suas relações de intercâmbio são importantes para o estudo das organizações.

O administrador precisa conhecer os mecanismos motivacionais para poder dirigir adequadamente as pessoas. Maslow apresentou a teoria da motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência:

- Necessidades Fisiológicas;
- Necessidades de Segurança;
- Necessidades Sociais;
- Necessidades de Estima;
- Necessidades de Auto-realização.

Teoria dos Dois Fatores – HERZBERG

Enquanto Maslow fundamenta sua teoria nas diferentes necessidades humanas (abordagem intra-orientada), Hersberg alicerça sua teoria no ambiente externo e o trabalho do indivíduo (abordagem extra-orientada); dependendo assim de dois fatores:

- ➡ Fatores Higiênicos.
- ➡ Fatores Motivacionais.

Fatores Higiênicos

São as condições que rodeiam o ambiente de trabalho do indivíduo, sua capacidade de influenciar o comportamento humano é muito remota servindo apenas como

prevenção à insatisfação. Por este motivo são denominados fatores higiênicos, se estes fatores forem ótimos simplesmente evitam a insatisfação, e se forem precários causam a insatisfação.

Esses fatores podem ser exemplificados como:

- Condições de trabalho e conforto
- Políticas organizacionais e administrativas
- Relacionamento com os supervisores
- Salários
 - Segurança no cargo
 - Benefícios

Fatores Motivacionais

Referem-se ao conteúdo do cargo, as tarefas e responsabilidades inerentes à função do indivíduo. Estes fatores produzem um efeito duradouro de satisfação e aumento de produtividade quando agregado desafio e significado ao cargo. Conseqüentemente quando se apresentam ótimos motivam as pessoas, e se forem precários simplesmente não motivam.

Para atingirmos um nível de motivação, devemos atentar para:

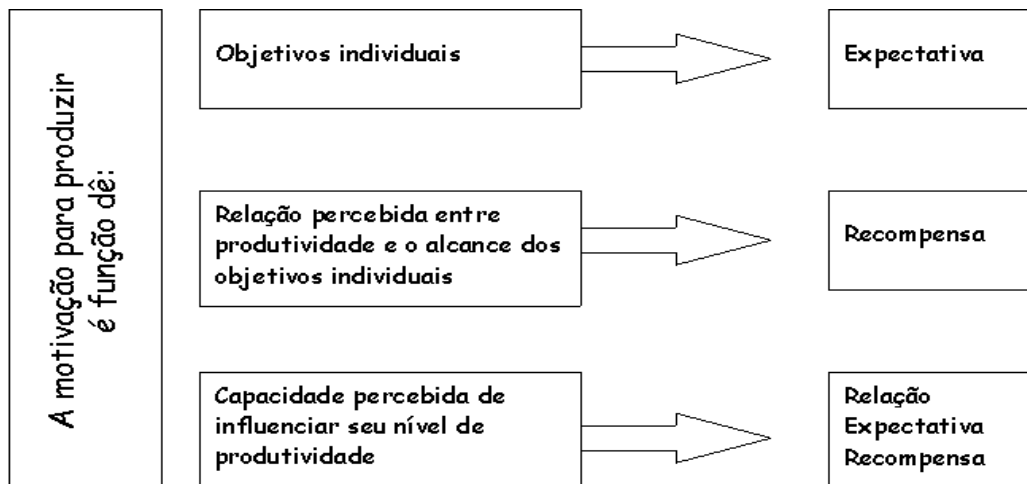
- Delegação de responsabilidade
- Liberdade de decisão e execução do trabalho
- Promoção
- Estabelecimento de metas
- Avaliação e reconhecimento
- Enriquecimento do cargo



Modelo Contingencial de Vroom

Embora Herzberg e Maslow demonstrem diferenças significativas em suas teorias, ambos se baseiam em um melhor caminho (the best way) para atingir a motivação das pessoas, todavia, a evidência tem demonstrado que diferentes pessoas reagem de diferentes maneiras, conforme a situação em que estejam colocadas.

Vroom desenvolveu uma teoria de motivação que rejeita noções preconcebidas e que reconhece as diferenças individuais. Sua teoria se restringe exclusivamente à motivação para produzir. Segundo Vroom existem três fatores que determinam em cada indivíduo, a motivação para produzir:



TESTE SEU CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS

ATIVIDADE 1

Nas alternativas abaixo assinale Verdadeiro (V) ou Falso (F):

1. (F) A Revolução Industrial – o fenômeno que provocou o aparecimento da grande economia moderna no final do século XX e se estendeu até os nossos dias e trouxe profundas mudanças econômicas, sociais e de consumo.

2. (V) A Revolução Industrial teve início na Inglaterra, com a invenção da máquina a vapor, por James Watt, em 1776 e sua aplicação no processo de produção, o que provocou um enorme surto de industrialização, que se estendeu rapidamente por toda Europa e Estados Unidos.

3. (V) Influências das Organizações: Em seu desenvolvimento, além da influência de filósofos, pensadores etc., a administração sofreu influências de outros tipos de organizações: Organização Católica e Organização Militar.

Questões Múltipla Escolha:

1. *A Revolução Industrial teve grande influência na administração ela abriu as portas para as primeiras tentativas de se construir uma Ciência Administrativa.*
A Revolução Industrial passou por duas épocas distintas:

a) A 1ª Revolução Industrial ou revolução do carvão e do ferro (1780 a 1860) e 2ª Revolução Industrial ou revolução do aço e da eletricidade (1860 a 1914).
b) A 1ª Revolução Industrial em 1880 a 1960 e a 2ª Revolução Industrial (1960 a 1980).
c) A 1ª Revolução Industrial ou revolução do carvão (1880 a 1960) e 2ª Revolução Industrial ou revolução da informática (1960 a 1990).
c) A 1ª Revolução Industrial ou revolução do do aço e da eletricidade (1780 a 1860) e 2ª Revolução Industrial ou revolução carvão e do ferro (1860 a 1914).

d) A 1ª Revolução Industrial (1770 a 1840) e 2ª Revolução do Conhecimento (1980 a 1990).

2. A 2ª Revolução Industrial passa por 3 acontecimentos importantes:

a) **1. O desenvolvimento de novo processo de fabricação de aço. 2. Aperfeiçoamento do dínamo. 3. E a invenção do motor de combustão interna.**

b) 1. Máquina de fiar. 2. Tear hidráulico. 3. tear mecânico e do descaroçador de algodão

c) 1. A aplicação da força motriz à indústria. 2. A aplicação do vapor às máquinas. 3. As transformações nas oficinas, que se converteram em fábricas.

d) 1. Espetacular aceleração dos transportes. 2. A navegação a vapor. 3. A locomotiva a vapor.

e) 1. Primeiros computadores, 2. Tear mecânico. 3. Tornos CNCs.

3. As principais características da 2ª Revolução Industrial:

a) Substituição do ferro pelo aço como material industrial básico.

b) Substituição do vapor pela eletricidade e pelos derivados de petróleo como principais fontes de energia.

c) Desenvolvimento da máquina automática e da especialização do trabalho.

d) As alternativas “a”, “b” e “c” se completam.

e) Somente as alternativas “a” e “c” podem ser apontadas como verdadeiras.

4. A 1ª Revolução Industrial passou por 4 fases. A primeira fase está relacionada a:

a) Mecanização da indústria e da agricultura, com o aparecimento da *máquina de fiar do tear hidráulico, do tear mecânico e do descaroçador de algodão* que vieram substituir o trabalho do homem e a força muscular do homem, do animal ou da roda de água.

b) Aplicação da força motriz à indústria, com a aplicação do vapor às máquinas, iniciam-se as transformações nas oficinas, que se converteram em fábricas.

- c) Ao desenvolvimento do sistema fabril, o artesão e sua pequena oficina desapareceram para dar lugar ao operário e às fábricas e usinas, baseadas na divisão do trabalho. Surgem novas indústrias em detrimento (dano, prejuízo) da atividade rural.
- d) Espetacular aceleração dos transportes e das comunicações. A navegação a vapor, a locomotiva a vapor, novos meios de transportes e de comunicações apareceram com rapidez surpreendente.
- e) Substituição do ferro pelo aço como material industrial básico.

5. A fase do gigantismo industrial vai de 1914 a 1945 e fazem parte desse período:

- a) Fase situada entre as duas grandes guerras.
- b) Grandes empresas e tecnologia avançada são voltadas para fins bélicos. Depressão econômica de 1929 (crise mundial).
- c) Empresas atuando em âmbito internacional e multinacional. Materiais petroquímicos.
- d) Comunicações mais amplas e rápidas (rádio televisão).
- e) Todas as alternativas anteriores podem ser apontadas como verdadeiras e se completam.**

6. A fase moderna vai de 1945 a 1980. Dizem respeito a essa fase:

- a) Fase da separação entre países: desenvolvidos, supradesenvolvidos e emergentes;
- b) Novos materiais básicos como plásticos, alumínio, fibras têxteis sintéticas, novas fontes de energia; novas tecnologias.**
- c) Fase dos desafios, dificuldades, ameaças, com a intensificação da internacionalização das economias.
- d) Fase da mutabilidade do ambiente externo.
- e) Fase da incerteza e da concorrência acirrada.

7. A administração recebeu influência, desde a Antigüidade, dos **filósofos** como Platão, Socrates, Aristóteles, René Descartes, Marx etc. **Karl Marx** (1818-1883) e seu parceiro **Friedrich Engels** (1820-1895) propõem:

a) uma teoria da origem econômica do Estado. O surgimento do poder político e do Estado nada mais é do que o fruto da dominação econômica do homem pelo homem.

b) o desenvolvimento da teoria do Contrato Social, na qual o Estado surge de um acordo de vontades.

c) o Discurso do Método, qual descreve os preceitos do seu método filosófico, hoje denominado o método cartesiano, que serviu de fundamento para a tradição científica do ocidente.

d) o princípio conhecido em Administração como “princípio da prevalência do principal sobre o acessório”.

e) a teoria da origem contratualista do estado, segundo o qual o homem primitivo, vivendo em estado selvagem, passou lentamente à vida social, através de um pacto entre todos.

ATIVIDADE 2

Nas alternativas abaixo assinale Verdadeiro (V) ou Falso (F):

1. (V) Administração é a condução racional das atividades de uma organização, seja ela Em cada organização, o Administrador soluciona problemas, dimensiona recursos, planeja sua aplicação, desenvolve estratégias, efetua diagnósticos de situações etc., exclusivo daquela organização.

2. (F) Existem três tipos de habilidades que o administrador deve possuir para trabalhar com sucesso: Habilidade técnica, Habilidade tecnológica, Habilidade conceitual. A combinação dessas habilidades varia à medida que a pessoa sobe de supervisão para posições de alta direção.

3. (F) Eficácia: Relação entre os recursos empregados e os resultados obtidos por um sistema, organização ou processo. Eficácia – Fazer certo as coisas (Aproveitando ao máximo o tempo e o esforço). Eficiente: Relação entre os objetivos e os resultados obtidos por um sistema, organização ou processo. Eficiente – Fazer as coisas certas (O que atinge os resultados interessados).

4. (V) A Administração é um fenômeno universal no Mundo Moderno. Cada empresa e cada organização requerem: a tomada de decisões; a coordenação de múltiplas atividades; a condução de pessoas; a avaliação do desempenho dirigido a objetivos previamente determinados; a obtenção e alocação de recursos etc.

5. (F) O Administrador é um herói – ele é um agente – não só de condução ou manutenção do *status quo*, com também de mudança e de transformação das empresas, levando-as a novos rumos, novos objetivos, novas estratégias, novas tecnologias e novos patamares.

6. (F) Administração: Vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência), e significa aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço para outro. No entanto, a palavra administração não sofreu uma transformação no seu significado original.

7. (F) Dirigir – Significa dizer às pessoas o que fazer e conseguir que elas o façam da melhor forma possível, utilizando: ordens ou instruções – transmitir decisões aos subordinados; motivação – convencer as pessoas a trabalharem; comunicação – transmitir as informações dentro e fora da organização; coordenação – conjugar todos os atos e esforços do pessoal; liderança – exigir somente dos liderados um processo eficiente e eficaz.

ATIVIDADE 3

Questão Dissertativa

Apresente uma dissertação sobre o assunto tratado no texto. A argumentação deve explorar os aspectos tratados no texto. Texto com no mínimo 2 laudas (folhas).

COISA DO OUTRO MUNDO SÔ!¹

“Modismos envolvem apenas ‘falação’. Negócios envolvem dinheiro. E quando envolvem muito dinheiro, como no caso da Nova Economia, é bom prestar atenção. Aliás, nova ou recauchutada, pouco importa. O que importa é que o contexto econômico mudou e para mantermos nossas instituições - e nós mesmos - úteis e produtivos, precisamos mudar também.” Rogério Machado Diretor executivo da Aluni - Aliança Universitária -, Engenheiro Mecânico, MS in Management pelo MIT, e consultor na área de desenvolvimento de negócios

Freqüentemente utiliza-se o termo nova economia para designar a economia voltada às empresas de alta tecnologia, tratada por alguns como a revolução da informação promovida pela rede mundial de computadores – a Internet.

Deve-se considerar que esse meio de comunicação deixou de ser um mero instrumento de permuta de informações e de correio eletrônico, tanto em nível pessoal como corporativo.

A nova economia envolve alta tecnologia; novos competidores; uma nova relação entre os agentes econômicos: consumidores, governo, empresas e setor externo, que cria, a todo o momento, novas formas de negócios.

¹ VALDEC ROMERO CASTELO BRANCO

Mestre em Administração de Empresas. Mestre em Educação, Administração e Comunicação (Multidisciplinar). Graduado em Administração de Empresas. Professor universitário há 26 anos, consultor sênior na INOVA BRASIL Consultoria.

A crescente aceleração das telecomunicações difundiu-se com uma velocidade como nunca se viu; superando as conquistas e assuntando mais do que o telégrafo ou o telefone em suas respectivas épocas.

O advento da informática gerou uma capacidade enorme em criar uma gama de programas, que modificou, definitivamente, a forma de executar as tarefas no dia-a-dia, desde a simples composição de um comunicado, a complicados softwares de gerenciamento logístico, financeiro etc., possibilitando, também, várias opções de entretenimento e lazer.

A nova economia cria uma base para a inovação na forma de intermediação, uma vez que expõe e potencializa o compartilhamento de informações e conhecimentos em um canal de distribuição, talvez jamais imaginado, no seu início pelos seus idealizadores.

Neste contexto econômico virtual, surge a comunidade de usuários, que determinaram o sucesso dos produtos ofertados na rede, gratuitos ou não. Essas comunidades de usuários criam uma nova relação entre ofertantes e demandantes, pressupõem um compartilhamento de uma cultura digital; a exigência de novas competências e habilidades técnicas; de novos comportamentos.

Os novos líderes deverão ser capazes de gerir essa relação entre empresa e usuário, por meio do conhecimento, tornando-se uma das principais estratégias de marketing para atingir as necessidades dos clientes, apoiados na tecnologia da informação.

Os céticos alardeiam que a nova economia sentenciará o velho modelo econômico (velha economia) à falência. Mas como disse, o economista, filósofo e professor de economia, entre outras coisas, Joseph Schumpeter (1883-1950), estudioso do pensamento econômico contemporâneo, tendo como um dos principais trabalhos a Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre, lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico; tratou da questão da mudança tecnológica e seu impacto nas economias

Esse processo de mudança foi denominado por Schumpeter como processo de “*destruição criativa*”, as mudanças no comércio, advindas da aplicação de novas tecnologias, promove enormes mudanças nas regras do jogo, uma inovação capaz de abalar os mercados, tendo como resultado mudanças dos atores, nos preços e nas regras em toda a economia. Esse processo de ajuste a novas bases tecnológicas, leva a um rearranjo dramático na forma de produção, alterando a relação entre insumo/produto aumentando consideravelmente a produtividade.

Esses novos padrões e formas de organizações tradicionais levam a falência das estruturas com base tecnológica ultrapassada. As empresas deverão inserir-se neste novo contexto, chamado *nova economia*, todos terão a obrigação de participar desse jogo, na qual uns ganharão outros perderão e poderão se recuperar. Mas, que não entrar nesse jogo com certeza estará fadado ao fracasso.

Podemos exemplificar a “*destruição criativa*” anunciada por Schumpeter, a partir da abertura econômica e tecnológica, nos anos 1990, que vem exigindo profundas mudanças nas economias; ela vem virando o mundo de ponta cabeça. Exigindo novas formas de gestão, novos líderes, novas formas de relação entre as pessoas.

Essa nova economia, denominada por muitos hoje como “*a economia digital*”, vem apresentando um rápido avanço; provoca uma grande e assustadora reação nas pessoas e nos executivos que perceberam a extrema necessidade de ingressarem nessa nova dimensão de mundo. E por razões óbvias e diversas encontram-se despreparadas, procurando uma forma de como lidar com esta fonte extraordinária de conhecimento.

A evolução da atividade econômica seja industrial, comercial ou de serviços, voltados para os mercados de massa, pode ser caracterizado como a procura de um sistema econômico com uma visão microeconômica, que busca incessante a redução de custos, preços competitivos, maior valor ao cliente e uma maior participação no mercado.

Procurando entender as mudanças que a Internet está provocando, podemos ressaltar que não difere de outras grandes revoluções tecnológicas ao longo da

história, há sempre no início uma grande confusão quanto aos efeitos que podem ter nas vidas das pessoas e das empresas, porém, após a aceitação e a incorporação dessa nova tecnologia nas nossas vidas e nas empresas, verifica-se muito mais oportunidades do que ameaças.

O que mais nos assusta é a rapidez das transformações e a agilidade que todos temos que ter na absorção e adaptação aos novos modelos e suas conseqüências na vida pessoal e das empresas.

Talvez a maior mudança trazida pela utilização da rede mundial de computadores seja a transparência com que as informações são transmitidas via Internet criando um ambiente onde a informação, os valores, as conquistas, as descobertas etc., podem com uma facilidade sem igual ser compartilhados por todos em questão de segundos.

O número de negócios via Internet, ainda é pequeno, em relação à velha economia, mas com uma forte e crescente demanda por novos produtos. Por algum tempo ainda a Internet será muito específica e personalizada. Mas, a tendência dessa nova economia será focada na troca de informações, na rapidez e segurança das informações entre os usuários: as empresas, os parceiros e a satisfação dos clientes.

Na nova economia só serão capazes de competir nesse novo mercado que surge de forma intensa as empresas competentes, aquelas que forem ágeis e aprenderem a conviver em um sistema de cooperação recíproco, objetivando a valorização da sua competência central (*core competence*).

As empresas que ainda acreditam que podem oferecer uma variedade completa de bens ou serviços por preços mais altos, desrespeito e / ou uma conduta não ética em relação ao consumidor, estarão traduzindo de forma quase silenciosa a sua falência.

Deve-se destacar que essa nova modalidade de negócios, ou seja, um promissor mercado que se abre para as empresas, propiciado pela nova economia, está sob o

controle do consumidor final, bastando um simples toque no teclado de seu computador para mudar instantaneamente de fornecedor.

Temos que ter presente que a nova economia, baseada na comercialização via Internet não irá alterar os modelos convencionais de negócios de forma instantânea, isso ainda levará algum tempo, até porque como já se salientou, passaremos por um período intenso de adaptação a esta nova forma de mercado digital.

A velocidade das mudanças estará relacionada à capacidade das empresas e de seus parceiros de adaptarem os seus negócios ou suas atividades, em que atuam, aos novos consumidores.

A empresa que está disposta a entrar nesse novo mercado digital deve considerar algumas questões básicas:

1) A empresa deve preocupar-se com quais valores irá trabalhar em relação aos consumidores, por exemplo, facilidade de acesso às informações sobre os produtos e serviços, cumprimento de prazos, o pós-venda, assistência técnica, opções de personalização etc.

2) Como a empresa estará trabalhando em um universo de mútua cooperação com seus parceiros. Questionar-se de quanto está oferecendo aos seus parceiros do negócio em relação à redução de risco; redução dos tempos de produção; melhor informação sobre o mercado; aumento da eficiência operacional (competência empresarial); a competitividade da empresa em relação aos seus concorrentes.

3) A empresa que estiver disposta a se aventurar nesse novo mercado, deve ter a tecnologia como um elemento fundamental. A sua capacidade competitiva está diretamente associada à capacidade tecnológica e a plena habilitação de sua utilização.

A utilização da Internet exigirá por parte da empresa de um conjunto complexo de programas, computadores, canais de comunicação etc., exigindo também de seus profissionais profundos conhecimentos dos componentes envolvidos.

A empresa que tomar a decisão de participar desta nova economia deverá preparar as suas ações gerenciais para trabalhar em uma estrutura tecnológica aberta e apoiada em sistemas interligados, partilhando dados da organização com seus parceiros em ritmo simultâneo e contínuo.

Do que estamos tratando na verdade? Estamos evidenciando a necessidade de significativa mudança de conceito, um novo paradigma; a completa integração da cadeia de valor entre a empresa e seus parceiros de negócio, focado em um negócio aberto e cooperativo.

A questão para as empresas inseridas nesse novo mercado resume-se em um ponto fundamental, maximizar o uso da Internet como componente de vantagem competitiva das empresas.

A automatização exigida pelo uso da Internet terá de gerar ganhos de eficiência; redução de custos de forma muito significativa; pleno conhecimento das tecnologias envolvidas; planejamento estratégico compatível com a nova realidade; ações sincronizadas, dinâmicas e sintonizadas com a realidade virtual.

No entanto devemos ressaltar, que qualquer negócio, seja digital ou não, deve ser impulsionada pelo cliente e pelo mercado. Entendendo que as alterações na demanda e novos concorrentes, não permitem a manutenção de um estilo tradicional de dirigir os negócios.

Os líderes contemporâneos precisam aprender a lidar com este “*descontinuismo de mercado*”; deverá aprender a orientar seus esforços e da sua equipe para o cliente, não para o produto e de acordo com as anuências do mercado digital.

As empresas não poderão concorrer de igual para igual nesse novo e cruel contexto competitivo, tendo como base uma liderança burocratizada, pesada, na qual as tomadas de decisões continuem sendo determinadas de cima para baixo; não sobreviverão nem na velha ou na nova economia.

Com o modelo descentralizado de gestão o líder e os liderados terão que se basear muito mais nas suas intuições e sensibilidades na hora de tomarem as decisões;

condições essenciais a qualquer dirigente, nesse novo paradigma empresarial; atributos difíceis de serem adquiridos da noite para o dia.

Tanto na velha economia quanto na nova, não há dúvida, que em qualquer modelo, sempre existirão pessoas que se recusarão a ser convencidos, resistirão às mudanças. Destes deve-se exigir comprometimento aos objetivos propostos; caso não aja esse envolvimento, a solução é desligar essa pessoa da empresa.

Deste modo, quando se apregoa um modelo gerencial descentralizado, não se defende a política do *laissez-faire*, democracia empresarial sem responsabilidade. O líder não tem que ser bonzinho deve ser justo; procurando atender as necessidades dos liderados, dando oportunidade de mostrarem suas idéias e pontos de vista.

Entendendo que nem todos os liderados poderão estar envolvidos em todas as decisões finais na empresa. Há limites no processo de tomada de decisões, há decisões que são pertinentes aos cargos estabelecidos na estrutura de poder na organização.

A nova economia elevou o nível de competitividade, exigindo um novo direcionamento para atender as necessidades dos clientes. Isto significa, de certa forma, visualizar o mercado, do ponto de vista do cliente, identificando em que tipo de negócio sua empresa realmente está.

Após a identificação do seu tipo de negócio, será preciso determinar exatamente quem são seus clientes. Depois de descobrir o negócio da sua empresa, tanto na nova quanto na velha economia, o próximo passo é oferecer o que os seus clientes querem, aí sim, devem ser gastos esforços no estabelecimento de objetivos e estratégias para atingi-los.

Esses fatores sejam quais forem, precisam ser orientados para os clientes e o atendimento de suas necessidades ou desejos.

Como diz a propaganda da CVC Agência de Turismo: - “Nós não vendemos passagens; nós realizamos sonhos”. “Sonhe com o mundo. A gente leva você.”

PARTE I

ATIVIDADE 4

Nas alternativas abaixo assinale Verdadeiro (V) ou Falso (F):

1. (F) A Moderna Administração: O marco inicial da chamada moderna administração ocorreu no início do século XX, quando dois engenheiros publicaram suas experiências. Frederick Winslow Taylor (1856-1915) que veio a desenvolver a chamada Escola Clássica da Administração e Henry Fayol (1841-1925) e veio a desenvolver a chamada Escola da Administração Científica.
2. (V) No segundo período, denominado administração científica, Taylor definiu que o papel da gerência era garantir que as tarefas dos trabalhadores fossem bem definidas, medidas e controladas, concluindo que a organização da empresa deveria ser reestruturada para a aplicação de seus princípios que norteariam as novas atribuições da gerência: planejamento, preparo, controle e execução.
3. (F) Dentro da “ênfase na estrutura” organizacional proposta por Frederick Taylor, uma empresa compreende a utilização de seis funções básicas: - técnicas, - comerciais, - financeiras, - segurança, - contábeis, e administrativas.
4. (V) Ao contrário dos princípios da Administração Científica de Taylor, concluiu-se com a Experiência de Hawthorne que: a) o nível de produção era resultante da Integração Social; b) as trabalhadoras reagem como grupos sociais gerando lideranças e objetivos.
5. (F) A Escola da Administração Científica tinha a preocupação de aumentar a eficiência da indústria através da racionalização do trabalho dos operários, e preocupada essencialmente com a ênfase na estrutura, proposta por Taylor.
6. (V) A produtividade é ser eficiente num processo eficaz, ou seja, fazer bem feito o que tem que ser feito. Produtividade não é a maximização do esforço. A questão não é trabalhar mais, trabalhar duro, nem é trabalhar depressa ou mais horas, mas trabalhar de forma inteligente.

PARTE I

ATIVIDADE 5

Nas alternativas abaixo assinale Verdadeiro (V) ou Falso (F):

1. (F) A Teoria Clássica da Administração: Ao contrário da administração científica, a teoria clássica se caracterizava pela ênfase essencialmente nas tarefas que a estrutura das organizações deveria possuir para ser eficiente e produtiva, de acordo com que defendia Elton Mayo.

3. (V) Dentre as seis funções básicas descritas por Henry Fayol, a Sexta – Administrativas : é o agrupamento das demais, sincronizando as demais funções e são ainda subdivididas em outras cinco funções: - previsão, - organização, - comando, - coordenação, e – controle.

4. (F) Os elementos propostos dentro da visão clássica, não contribuíram de forma incisiva para o desenvolvimento da estrutura administrativa das empresas, não servindo de base para os modelos atuais. Muitos dos conceitos e funções hoje ainda mantêm-se em evidência.

5. (F) A “Escola Clássica” teve como principais origens: - o desenvolvimento das ciências humanas (psicologia etc.), - corrigir a forte tendência à desumanização (movimento de oposição à teoria científica), - necessidades de humanizar e democratizar a administração adequando-a aos novos padrões de vida.

6. (F) Fayol pregou toda a sua vida à tarefa de demonstrar que, com previsão científica e métodos adequados em realizar tarefas, resultados satisfatórios eram inevitáveis.

7. (V) Controlar: Verificar que tudo ocorra de acordo com as regras e as ordens dadas. Consiste em assegurar que todas as coisas ocorram em conformidade com o plano adotado, com as instruções transmitidas e com os princípios estabelecidos. O

objetivo é localizar as fraquezas e erros para corrigi-los no presente e preveni-los no futuro.

8 (F) Para Fayol: Ordem – referia-se a capacidade dos gerentes de uma empresa se posicionam em uma cadeia de comando escalar ou hierarquia. A autoridade e a responsabilidade são delegadas de cima para baixo e se tornam menores à medida que descem a cadeia de comando.

9 (F) Fayol se preocupou predominantemente com as atividades operacionais, ao contrário de Taylor, que cuidou da administração da empresa de cima para baixo, a partir do nível do executivo.

10. (V) Críticas à Teoria Clássica: abordagem simplificada da organização formal; ausência de trabalhos experimentais; extremo relacionamento na concepção de administração; teoria da máquina; abordagem incompleta da organização; abordagem de sistema fechado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração: edição compacta**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DRUCKER, P.F. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

KWASNICKA, E. L. **Teoria Geral da Administração: uma síntese**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, A C. A. **Introdução à Administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ROBBINS, Stephen P. DECENZO, David A. **Fundamentos de Administração: Conceitos Essenciais e Aplicações**. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

LINKS RELACIONADOS À DISCIPLINA

<http://www.cfa.org.br> (Conselho Federal de Administração)

<http://www.crasp.com.br/> (Conselho Regional de Administração São Paulo)

<http://carreiras.empregos.com.br>

<http://enciclopedia.tiosam.com>

http://www.institutomvc.com.br/artigos/col_artigos/negociacao.htm