

UNIP

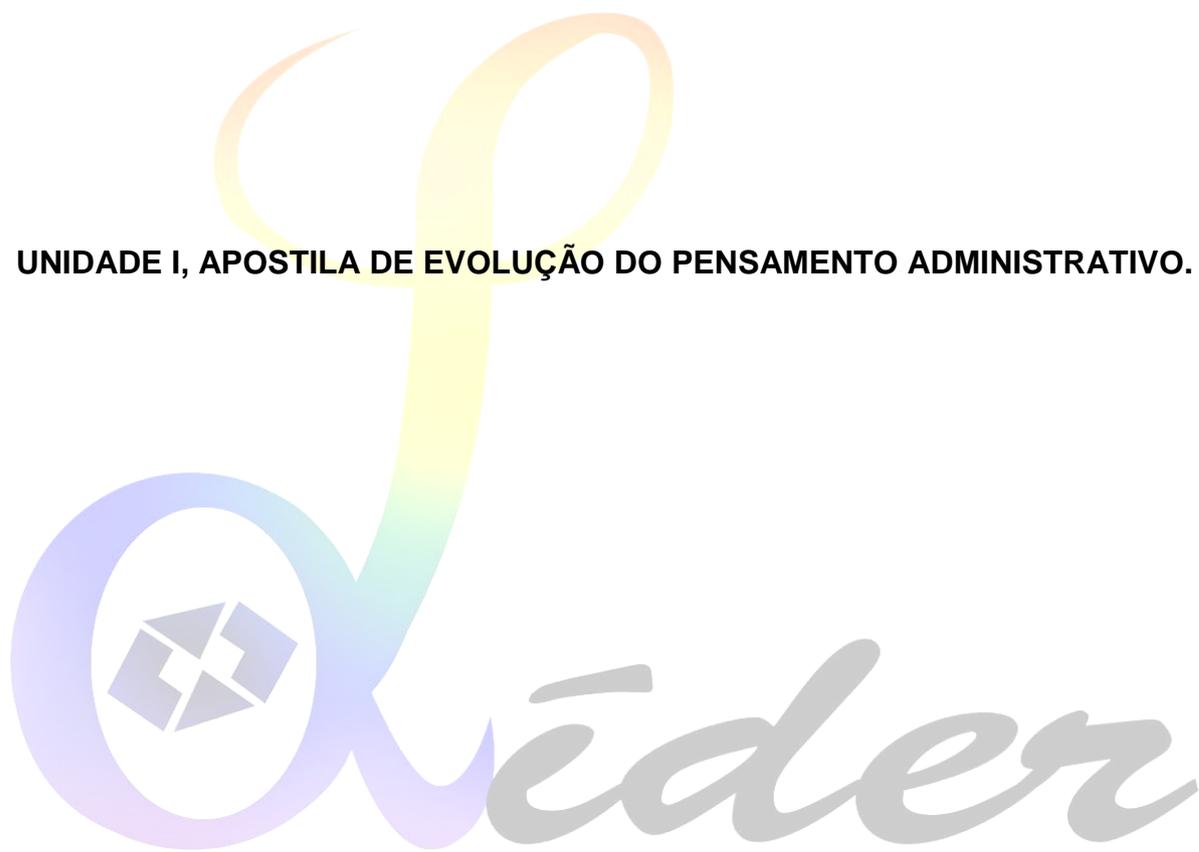
UNIVERSIDADE PAULISTA
SEPI – SISTEMA DE ENSINO PRESENCIAL INTERATIVO
ADMINISTRAÇÃO



Belém - Pará
2015

UNIP

UNIDADE I, APOSTILA DE EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO.



**Belém – Pará
2015**

Disciplina: Evolução do Pensamento Administrativo
Professor: Nonato Santiago
Turno: Manhã
Sala: 12
Turma: Manhã I (PA01-MI03P)
Ano/Período: 2015/2 - 15.2

EQUIPE ALPHA LÍDER

ALUNOS:

Adlevânia Pontes.

Andre Ribeiro.

Bismark William.

Cassiana Lima.

Edson Monteiro.

Jaqueline Pinheiro.

Jesiele Coutinho.

Luciana Silva.

Luiz Paulo Costa.

Michael Robert.

Rodrigo Saldanha.

EMAIL:

vania.ro.pontes@gmail.com

andrethiago.ribeiro@gmail.com

cassia_cleize@hotmail.com

edsonmonteiro16@gmail.com

jack25gomes@gmail.com

karateka_luiz@hotmail.com

michael_robertmr@hotmail.com

rodriguinhoscs@gmail.com



Missão

A equipe Alpha Líder tem a pretensão de dar uma aula para os colegas de sala, sobre a Unidade I da Apostila de Evolução do Pensamento Administrativo. Através do comprometimento de nossos integrantes buscaremos aprimorar nosso conhecimento sobre os assuntos relacionados aos conceitos de administração e a T.G.A (Teoria Geral da Administração).

Objetivo

Apresentar um trabalho objetivo, explicativo e esclarecedor. Aprendendo a lidar com as diferentes formas de pensar dando prioridade para a que trará benefícios para toda a equipe, todos os membros podem e devem trocar opiniões sobre os vários temas estudados.

Visão

A equipe procura somar conhecimento; interagindo, trocando conhecimento e decidindo qual a melhor forma de apresentar o assunto. Que resultará na contribuição para a formação de sujeitos empreendedores e comprometidos, para que possamos nos tornar juntos profissionais de grande valor no mercado atual.

Cronograma

Temas	1. Conceitos gerais da administração	1.1. O que é administrar: as várias visões	1.2. As influencias sobre a administração	1.3. As variáveis básicas da administração	1.4. A organização	1.5. O administrador: competências e papeis	1.6. Paradigmas	1.7. Os vários paradigmas da T.G.A
Apresentado por	Cassia	Vânia, Andre, Edson	Michael e Jaqueline	Jesiele	Luciana e Bismark	Luiz e Rodrigo	Vânia	Cassia

Relatório da Apostila Unidade I, tópico 1. **Conceitos Gerais da Administração.**

Nome do Aluno: Cassiana Lima. PA: 1524709

1. Conceitos Gerais da Administração

Para administrar é preciso tomar decisões, atingindo objetivos com as pessoas, através da eficácia e eficiência cumprir as funções administrativas.

Administração é o ato de administrar ou gerenciar negócios, pessoas ou recursos, com o objetivo de alcançar metas definidas. É uma palavra com origem no latim “administratio”, que significa “direção, gerência”.

A administração é um ramo das ciências humanas que se caracteriza pela aplicação prática de um conjunto de princípios, normas e funções dentro das organizações. É praticada especialmente nas empresas, sejam elas públicas, privadas, mistas ou outras.

O conceito de administrar é amplo, ele pode ser entendido de uma forma ou outra, mas no geral estão relacionados a um conjunto de atividades desenvolvidas pelo administrador para atingir os resultados através das pessoas, como forma de solucionar os problemas enfrentados diariamente nas organizações ou entidades.

Historicamente encontramos influências dos conceitos gerais da administração desde antes de Cristo através dos filósofos ao qual descreverei mais abaixo:

O pensamento administrativo foi fortemente influenciado pelos filósofos gregos, como Platão (429 a. C. – 347 a. C.) discípulo de Sócrates, e Aristóteles (384 a. C. – 322 a. C.), discípulo de Platão (CHIAVENATO, 2007, P.30).

Os três filósofos tiveram contribuições muito importantes para o pensamento administrativo do Século XX.

O principal discípulo de Sócrates, Platão, preocupou-se com aspectos deficientes e problemáticos referentes à natureza política e sociocultural relacionados ao desenvolvimento da comunidade grega. Marcadamente questionador, foi corajoso em sua obra A República, onde propõe um movimento de democracia administrativa, inclusive das contas e impostos públicos.

Por sua vez, Aristóteles, discípulo de Platão, teve papel importante na história do pensamento administrativo ao impulsionar o pensamento da Filosofia, Cosmologia, Nosologia, Metafísica, Lógica e Ciências Naturais (CHIAVENATO, 2007, P.31), possibilitando as perspectivas consideradas de vanguarda do conhecimento humano.

Durante os séculos que vão da antiguidade ao início da idade média, a filosofia voltou-se para um leque variado de questionamentos e problemas e, assim, afastando-se do pensamento e problemas de ordem administrativa. Porém, outros filósofos, não menos importantes, legaram importantes contribuições para a formação do pensamento administrativo. Os principais serão relatados logo abaixo:

Francis Bacon (1561 – 1626): filósofo e estadista inglês, considerado um dos pioneiros do pensamento científico moderno, fundador da Lógica Moderna baseada no método experimental e indutivo (do específico para o geral) CHIAVENATO (1983, p.32). Bacon ocupa-se em mostrar a prática da separação do método experimental e

indutivo, demonstrando preocupação à importância da separação experimental do que é acidental ou acessório. Bacon foi pioneiro ao antecipar o princípio da Administração “prevalência do principal sobre o acessório”.

René Descartes (1596 – 1650): filósofo, matemático e físico francês. Considerado fundador da Filosofia contemporânea é responsável pela criação das coordenadas cartesianas, impulsionando a Matemática e a Geometria da época. Na esfera da filosofia, foi celebrizado pela sua obra “O Discurso do Método”, onde faz uma descrição minuciosa dos principais preceitos do seu método filosófico, hoje denominado “método cartesiano”. O método cartesiano teve influência decisiva na administração: a administração científica, as teorias clássicas e neoclássicas tiveram muitos de seus princípios baseados na metodologia cartesiana. (CHIAVENATO, 2007, p.31).

Thomas Hobes (1588 – 1679): filósofo e teórico político inglês demonstrou convicção ao defender um governo absoluto, isso, por causa de sua visão pessimista da humanidade. Hobes acreditava que, sem a presença do governo, o homem tende a viver em permanente guerra e em intermináveis situações de conflito, isso, apenas, para manter-se em uma situação de sobrevivência.

Em sua mais famosa obra, *Leviatã* ou matéria, forma e poder de um Estado eclesiástico e civil, Hobes parece querer denunciar uma atitude de descaso e até omissão por parte da sociedade em relação aos seus direitos naturais de um governo que, investido do poder a ele conferido, impõe a ordem, organiza a vida social e garante a paz (CHIAVENATO, 2007, p 31).

De acordo com os escritos do *Leviatã*, o Estado firmou um pacto com a sociedade, pacto este que, ao crescer, alcança a condição de gigantes do capital, nas palavras do autor, “dimensões de um dinossauro”, dinossauro que é capaz de ultrapassar a barreira da ameaça à liberdade dos cidadãos, este dinossauro é o *Leviatã*.

Outro importante teórico que tratou do tema é **Jean-Jacques Rosseau (1927-1778)**, que, ao desenvolver a teoria do contrato social afirma: o Estado surge de um acordo de vontades. MAXIMIANO (2000, p.144). O Contrato Social é um acordo entre os membros de uma sociedade pelo qual reconhecem a autoridade igual sobre todos de um regime político, governante ou de um conjunto de regras. Rosseau assevera que o homem é bom e afável por natureza e a vida em sociedade o deturpa. (SANTOS, 2002, p.1).

Dos representantes da filosofia mais celebrados pelos partidos vermelhos – partidos comunistas – estão **Karl Marx (1818 – 1883) e Friedrich Engels (1820 – 1895)**. Os filósofos, Historiadores, economistas e políticos, alemães, de acordo com Matos (1999), foram os criadores de uma importante corrente de pensamento que visava à transformação da sociedade, tendo a sua obra implicações no campo educativo. Grandes partes dos seus livros foram escritos em coautoria. A designação “marxismo” acentua a importância de Karl Marx, no contexto desta corrente de pensamento em relação a Friedrich Engels. A contribuição de Marx e Engels para o pensamento administrativo teve como centro uma teoria da origem econômica do Estado, onde o poder político e do Estado nada mais é do que o fruto da dominação econômica do homem pelo homem (BERMAN, ano, p). O Estado vem a ser uma ordem coativa imposta por uma classe social exploradora (ALFAYA, 2004, p.2). A principal obra de

Marx e Engels foi o Manifesto comunista, onde afirmam que a história da humanidade é uma história de luta de classes (CHIAVENATO, 2001, p. 40). Homens livres e escravos, patrícios e plebeus, nobres e servos, mestres e artesãos, em uma palavra, exploradores e explorados, sempre mantiveram uma luta, oculta e manifesta.

Marx afirmou que os fenômenos históricos são o produto das relações econômicas de exploração homem pelo homem é a geradora do poder político do Estado, que vem a ser uma ordem coativa imposta por uma classe social exploradora. Segundo Mota (2001), no Manifesto Comunista, Marx e Engels afirmam que a história da humanidade sempre foi à história da luta de classes, resumidamente, entre exploradores e explorados. O Marxismo foi à primeira ideologia a afirmar o estudo das leis objetivas do desenvolvimento econômico da sociedade, em oposição aos ideais metafísicos. Um importante trecho do Manifesto Comunista que aborda como o mercado pode ser volátil - TUDO O QUE É SÓLIDO SE DESMANCHA NO AR – e, assim, direcionar o homem para o destino que estes atores hegemônicos almejam, desconsiderando qualquer que seja a opinião ou opção do maior envolvido nas relações de poder entre o Estado e a Sociedade – TUDO O QUE ERA SAGRADO É PROFANO.

Nicolau Maquiavel (1469 – 1527): historiador e filósofo político italiano, seu livro mais famoso, O Príncipe (escrito em 1513 e publicado em 1532) refere-se à forma de como um governante deve se comportar. Segundo MAXIMIANO (2000, p.146), Maquiavel pode ser entendido “Como um analista do poder e do comportamento dos dirigentes em organizações complexas”.

Como fonte de origem da administração, várias foram às contribuições nos pensamentos e teorias aplicadas e utilizadas até hoje. A sociedade humana é feita de organizações e essas de pessoas com idéias, sentimentos, pensamentos, aspirações e de todo um conjunto de ações que viabilizam a existência da sociedade; por essa razão as contribuições foram e serão importantes na formação da sociedade moderna.

A administração por reunir várias outras ciências é capaz de criar ferramentas e subsídios na modelagem da sociedade e essas, fornecem às organizações, que, por sua vez, geram os meios de subsistência para as pessoas, como, por exemplo, a moeda de troca do trabalho, que é o salário, tão importante para subsidiar as necessidades do trabalhador e dos seus. Por sua vez, é essa fonte de renda gerada pelas organizações que será a base para manter uma estabilidade cíclica econômica na sociedade. É a administração que faz as organizações serem capazes de utilizar corretamente seus recursos e atingir seus objetivos, as organizações transformam recursos em produtos e serviços, com o objetivo de resolver problemas dos seus usuários e das pessoas que as criaram. As organizações podem ser eficientes e eficazes, ou ineficientes e ineficazes e criar problemas ao invés de resolver, dependendo da forma que são administradas.

A administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos. Para melhor aproveitar o estudo da administração, deve-se pensar em situações práticas em que haja pessoas utilizando recursos para produzir bens e serviços necessários para manter a movimentação das pessoas e da sociedade. As idéias filosóficas foram capazes de proporcionar grandes mudanças para a administração, como também as teorias que foram produzidas das experiências práticas das organizações. A teoria geral da administração é o conjunto dessas, que são designadas por meio de diferentes termos, explicados a seguir:

- Teorias são explicações, interpretações ou proposições sobre a administração e as organizações.
- Enfoque ou pensamento, também chamado de abordagem, é um aspecto particular das organizações, ou uma forma de estudá-las.
- Escola é uma linha de pensamento ou conjunto de autores que usaram o mesmo enfoque.
- Modelo de gestão é um conjunto de doutrinas e técnicas do processo administrativo.
- Modelo de organização é um conjunto de características que definem organizações e a forma como são administradas.
- Doutrina é um princípio de conduta que contém valores, implícitos ou explícitos. As doutrinas recomendam como agir, orientando os julgamentos e as decisões dos administradores.
- Técnicas são soluções para problemas. Organogramas, metodologias, estudos de tempos, sistemas de controle são exemplos de técnicas.

A administração é praticada de diversas formas desde os primórdios da civilização. Há quem diga que é a mais antiga das profissões, e é praticada desde que existem os primeiros agrupamentos humanos, porém é bastante comum escutar que se trata de um novo campo, o que não é verdade, e logo adiante esta questão será tratada com a cautela necessária.

Embora se diga que a administração é uma área nova, a novidade está na sistematização dos conceitos da administração e a complexidade que atingiram no passado recente as grandes organizações.

A moderna teoria geral da administração que se estuda atualmente é formada por conceitos que surgiram e vêm-se reciclando há muito tempo, desde que os administradores do passado enfrentaram problemas práticos e precisaram de técnicas para resolvê-los.



Relatório da Apostila Unidade I, tópico 1.1. **O que é administrar: as várias visões.**

Nome do Aluno: Adlevânia Pontes. PA: 1525182.

O QUE É ADMINISTRAR: AS VÁRIAS VISÕES

Esse tópico é de extrema importância, pois vai nos direcionar a um caminho extenso onde o administrador precisa ter a mente aberta na busca do conhecimento.

ADMINISTRAR PODE TER VÁRIAS DEFINIÇÕES:

1- “ADMINISTRAR É RESOLVER PROBLEMAS”

Essa definição nos mostra um dos papéis do administrador que seria de forma direta, solucionar problemas. Mas para que esse profissional tenha essa habilidade de solucionar problemas é necessário que ele tenha a capacidade de tomar decisões, e para que essas decisões alcancem o resultado esperado é necessário que o administrador esteja com a mente aberta para o aprendizado constante. É importante decidir sobre o que e como fazer as coisas.

2- “ADMINISTRAR É FAZER AS COISAS ATRAVÉS DAS PESSOAS”

Isso quer dizer que o administrador não trabalha sozinho, ele faz o planejamento, o que ele deve fazer, e como aplicar aquela decisão de forma a alcançar o resultado esperado. E para isso, esse administrador vai precisar influenciar sua equipe para que a mesma se sinta motivada a praticar as ações elaboradas e alcance as metas propostas. Assim administrador pensa na solução, mas quem executa é a equipe. Aqui entra o conceito de empowerment, ou energização, vital para o gerenciamento de pessoas.

3- “ADMINISTRAR É SER EFICAZ COM A MAIOR EFICIÊNCIA POSSÍVEL”

Aqui o administrador precisa mostrar suas habilidades de produzir mais e alcançar suas metas sem desperdícios. Toda organização por meio de processos produzidos por pessoas sempre produz algo, algum bem, serviço ou os dois. É importante que se tenha bem definido o que vai ser feito e de que forma será feito, para que não haja desperdícios, aqui entra o conceito de eficácia. É importante também definir como será alcançado esse resultado, pois aqui entra a eficiência do administrador. O desempenho do administrador é importante para o sucesso da organização e se essa empresa prospera alcançando suas metas, contribuindo com emprego, desenvolvimento sustentável o país também ganha, com a qualidade de vida de seus habitantes e o desenvolvimento.

4-“ADMINISTRAR É REALIZAR O PROCESSO ADMINISTRATIVO (PA)”

O processo administrativo pode ser visto como a interação das funções, ou seja, todos os setores da empresa trabalham em conjunto, não mais de forma isolada. Assim podem trocar informações e melhoras direcionamentos. Agora o

planejamento, a organização, o direcionamento e o controle andam de mãos dadas e mantêm relações mutuas, buscando melhorar o trabalho dos membros da organização. Passa-se a liderar para se ter melhores resultados. Por meio do planejamento e da tomada de decisão procura-se estabelecer os objetivos da empresa e a melhor maneira de alcançá-los; já a organização se refere a melhor maneira de distribuir atividades e recursos; o controle se refere a monitoração e correção de atividades em andamento, para se alcançar as metas propostas pela empresa e a liderança busca a melhor forma de incentivar os trabalhadores a exercerem suas funções de acordo com os interesses da empresa.

Diante de todas essas definições pode-se concluir que o administrador deve estar com a mente sempre aberta para saber tomar decisões. Administrar aqui tem princípios universais que se aplicam a todos os tipos de administrações (negócios, igrejas, equipes de atletas, associações e assim por diante). E a níveis organizacionais. Podemos acrescentar mais definições ao ato de administrar, o termo também pode se referir ao ato de liderar pessoas ou uma vida dedicada a liderar organizações, pode-se referir também ao simples processo que os gerentes usam para executar tarefas na empresa.



Relatório da Apostila Unidade I, tópico 1.1. **O que é administrar: as várias visões.**

Nome do Aluno: Andre Ribeiro. PA:

A importância de ser eficiente e eficaz na administração

Nas organizações as pessoas são responsáveis por atingir objetivos e realizá-los e conseqüentemente a maneira de como utilizar recursos da melhor forma possível. O bom administrador precisa constantemente de ferramentas como eficiência e eficácia. A eficiência é fazer as coisas no tempo devido sem erros e utilizar somente o necessário dos recursos, por isso pode-se dizer que o antônimo de eficiência é desperdício de recursos. (Mais resultados alcançados / Menos recursos utilizados). A eficácia por sua vez trata da comparação do que se pretendia fazer com o que de fato foi realizado, atingir o objetivo proposto, acerta o alvo, alcançar metas, fazer a coisa certa na hora certa. (Mais resultados realizados / objetivos pretendidos).

Por exemplo, em uma partida de futebol onde um time passa a bola com perfeição, faz lançamentos longos e incomparáveis, os jogadores driblam desconcertantes o adversário, trocam passes com apenas um toque. Desta forma estão sendo eficientes, ou seja, fazendo certo aquilo que tem que fazer. Já o adversário num único lance vai ao ataque numa troca de passes sem muita classe, com jogadores quase se atrapalhando, mas quando chega à área, num único chute, marca o gol da vitória (eficácia).

Tratando-se dos níveis de decisões dentro da empresa, a eficácia está relacionada ao nível tático (gerencial, logo abaixo do estratégico), e a eficiência ao nível operacional (como realizar as operações com menos recursos - menos tempo, menor orçamento, menos pessoas, menos matéria-prima, etc.). Estas duas palavras podem ser consideradas normais, no entanto para a Administração Moderna, elas vêm ganhando destaque primordial nas ações das organizações. Elas não estão exclusivamente direcionadas às atitudes dos profissionais em suas funções dentro da empresa, mas também da organização e produção da própria companhia para garantir seu nome no mercado da área a qual pertença. A eficiência e a eficácia são aliadas nas demandas de uma organização, pois o ideal seria a aliança entre as duas formas de agir tanto dos profissionais, que fazem a empresa se movimentar, como da própria empresa, que necessita garantir seu trabalho possuindo uma visão privilegiada em sua atuação.

Em um mundo globalizado, para tornar-se mais inserido e preparado dentro do mercado, o funcionário precisa conseguir distinguir o significado de eficiência e eficácia para saber aproveitá-las e ou utilizá-las quando convier. Para o consultor (Arthur Brender), as empresas estão passando por momentos de muita concorrência e desenvolver sua produtividade como destaque no mercado é de muita significância para elas.

Relatório da Apostila Unidade I, tópico 1.1. **O que é administrar: as várias visões.**

Nome do Aluno: Edson Luiz Martins Monteiro. PA 1524693.

"A importância da interação dos setores na organização de uma empresa".

Para que uma organização, seja ela uma empresa familiar, seja um conglomerado multinacional, permaneça lucrativa é de grande importância a adequada interação entre seus departamentos. Nenhum dono de empresa ou executivo discorda disso. Entretanto, é muito comum vermos departamentos degladiando um com os outros para obterem suas metas particulares, em detrimento dos resultados finais da organização.

Embora os planejamentos estratégicos e táticos possam ter sido elaborados, nas ações cotidianas as energias polarizam-se em núcleos independentes e, o que é pior, provocados pela própria cúpula de liderança. Claro que isso não é intencional, mas os mediadores utilizados e informatizados cobram metas localizadas, supondo que o resultado final será alinhado automaticamente a toda a organização.

A integração entre os departamentos deve ser o foco das estratégias globais da organização e de seu sistema de cobranças. O tratamento dado a eles deve ser *equânime* - tanto aos departamentos considerados produtivos, que geram receita, quanto aos departamentos de suporte, que ajudam a frear os gastos e eliminar desperdícios, lubrificando as engrenagens para um bom funcionamento do todo empresarial. Cada pessoa selecionada, independentemente de onde estiver alocada, luta pelo conjunto e almeja o mesmo resultado final que a organização.

O planejamento é uma das funções principais do processo administrativo, possui conceitos mais amplos do que simplesmente organizar os números e adequar as informações, passando a ser um instrumento de administração estratégica, incorporando o controle de turbulências ambientais e possibilitando que a empresa conquiste mais competitividade e mais resultados organizacionais, pois é a função que indica a direção a ser *consolidada* pela empresa.

Considerando que o Planejamento é uma ferramenta de gestão empresarial amplamente utilizada pelas empresas, destaca que o planejamento prever e minimizar os inibidores dos resultados e maximizar os facilitadores no processo de tomada de decisão, pois permitem que o gestor tome decisões mais *assertivas*.

O planejamento resulta não em um milagre, mas como são estruturadas as ações, para que sejam dirigidas para o resultado pretendido. Isso traz mudanças ocorridas na gestão das organizações, devido às constantes alterações do ambiente e ao aumento da competitividade, sendo necessário conhecer seu envolvimento com os processos da empresa de uma maneira estratégica, desde seus conceitos até sua relevância junto às necessidades da organização.

Para Chiavenato (2004), o planejamento consiste na tomada antecipada de decisões sobre o que fazer, antes de a ação ser necessária sob o aspecto formal, planejar consiste em simular o futuro desejado e estabelecer previamente os cursos de ação necessários e os meios adequados para atingir os objetivos.

Relatório da Apostila Unidade I, tópico 1.2. **As influências sobre a administração.**

Nome do Aluno: Michael Robert. PA

As influências sobre a administração

A história da administração encarada como ciência, é recente. No decorrer da história da humanidade ela se desenvolveu de forma lenta, mas contínua; recebendo ao longo contribuições dos mais diversos setores do conhecimento humano. Somente no início do século XX, é que a administração se estabeleceu como ciência, mesmo antes de ser estudada como uma ciência, a sua prática sempre foi resultado de como a humanidade percebeu o mundo ao seu redor e de como aplicou essa percepção.

A Administração recebeu influências que moldaram seu futuro caráter científico. Chiavenato (2003) cita que a administração recebeu influências dos filósofos, da organização eclesiástica, da organização militar, da Revolução Industrial, dos economistas liberais e dos pioneiros e empreendedores.

INFLUÊNCIA DOS FILÓSOFOS

A primeira influência aposta à administração ocorreu na Antiguidade, por parte dos filósofos gregos. Sócrates (470 a.C. - 399 a.C.), por exemplo, garantia ser a administração uma habilidade pessoal, separada do conhecimento técnico e da experiência.

Sócrates não deixou escritos, mas seus discursos e diálogos foram eternizados, principalmente, por Platão. Em um desses discursos, Sócrates fala a Nicomaquides:

“Sobre qualquer coisa que o 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, Nicomaquides, não desprezeis homens hábeis em administrar seus haveres; pois os afazeres privados diferem dos públicos somente em magnitude; em outros aspectos são similares. Mas o que mais se deve observar é que nenhum deles pode ser gerido sem homens. Nem os afazeres privados são geridos por uma espécie de homem e os públicos por outra; pois aqueles que conduzem os negócios públicos não utilizam homens de natureza diferentes daqueles empregados pelos que gerem negócios privados; e os que sabem empregá-los, conduzem tanto os negócios públicos quanto os privados judiciosamente, enquanto aqueles que não sabem errarão na administração de ambos.”

Platão (429 a.C 347 a.C) Também filósofo grego, discípulo de Sócrates, preocupou-se profundamente com os problemas políticos inerentes ao desenvolvimento social e cultural do povo grego. Em sua obra, A República, expõe o seu ponto de vista sobre a forma democrática de governo e de administração dos negócios públicos.

Aristóteles (384 a.c. - 322 a.c.), discípulo de Platão, deu o impulso inicial a Filosofia, Cosmologia, Nosologia, Metafísica, Lógica e Ciências Naturais abrindo as perspectivas do atual conhecimento humano. No livro *Política*, que versa sobre a organização do Estado, distinguem as três formas de administração pública:

1. Monarquia ou governo de um só (que pode redundar em **tiranía**).
2. Aristocracia ou governo de uma elite (que pode descambar em **oligarquia**).
3. Democracia ou governo do povo (que pode degenerar em **anarquia**).

Durante os séculos que vão da Antiguidade ao início da Idade Moderna, a Filosofia voltou-se para uma variedade de preocupações distanciadas dos problemas administrativos.

Ao longo dos séculos outros filósofos já citados no trabalho anterior influenciaram a administração.

Francis Bacon (Filósofo e Estadista inglês – 1561 a 1626) Fundador da Lógica moderna. Preocupação prática de se separar experimentalmente o que é essencial do que é acidental ou acessório.

René Descartes (Filósofo, Matemático e Físico Frances – 1596 a 1650) Fundador da filosofia moderna. Criou método filosófico denominado método cartesiano.

Thomas Hobbes (Filósofo Inglês 1588 – 1679), em função de sua visão pessimista da humanidade defendeu o governo absoluto. Entendia ele que a humanidade livremente tende à guerra e conflitos permanentes para obtenção de meios de subsistência, por isso um governo que imponha ordem, organização da vida social, investido de poder seria necessário.

Jean-Jacques Rousseau (1712 - 1778) Teoria do Contrato Social. O estado surge de um acordo de vontades. Rousseau imagina uma convivência individualista, vivendo os homens cordial e pacificamente, sem atritos com seus semelhantes. Porém se o homem é de natureza boa e afável, a vida em sociedade o deturpa.

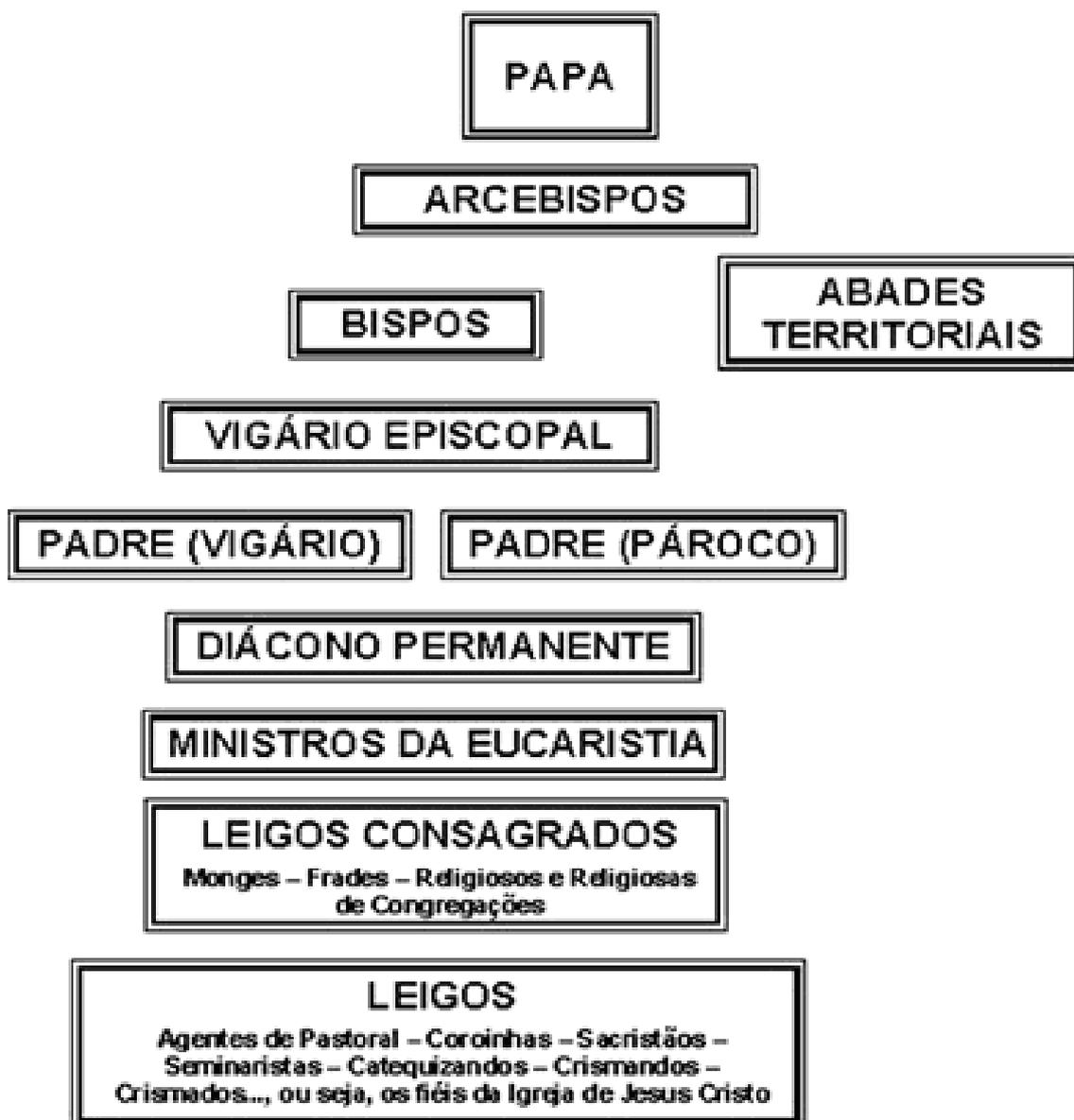
Karl Marx (1818-1883) e Friedrich Engels (1820-1895) propõem uma teoria da origem econômica do Estado. O poder político e do Estado nada mais é do que o fruto da dominação econômica do homem pelo homem. O Estado vem a ser uma ordem coativa imposta por uma classe social exploradora. No *Manifesto Comunista*, afirmam que a história da humanidade é uma história da luta de classes. Homens livres e escravos, patrícios e plebeus, nobres e servos, mestres e artesãos, em uma palavra, exploradores e explorados, sempre mantiveram uma luta, oculta ou manifesta. Marx afirma que os fenômenos históricos são o produto das relações econômicas entre os homens. O marxismo foi à primeira ideologia a afirmar o estudo das leis objetivas do desenvolvimento econômico da sociedade, em oposição aos ideais metafísicos.

Com a Filosofia Moderna, a Administração deixa de receber contribuições e influências, pois o campo de estudo filosófico passa a se afastar dos problemas organizacionais.

INFLUÊNCIA DA IGREJA CATÓLICA

A Administração recebeu influência também da organização da Igreja Católica, na adoção da hierarquia, disciplina, descentralização de atividades e a centralização de comando. 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.

A estrutura hierárquica de títulos está em ordem descendente, como pode ser observada no fluxograma abaixo:



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 DA ORGANIZAÇÃO MILITAR

A influência exercida pela organização militar no aparecimento das teorias da administração. A organização linear, o princípio da unidade e comando, a escala hierárquica, são aspectos típicos da organização militar. Com o alcance maior e o âmbito continental das guerras, as organizações militares desenvolveram novos princípios de organização. Planejamento e controle centralizados em paralelo com operações descentralizadas: é o princípio da centralização do comando e da descentralização da execução.

Outras importantes contribuições da organização militar para a administração incluem a criação de órgãos de assessoria. O estado maior – (Staff) – para trabalhar junta ao comando – (Linha) -; o princípio de direção, que define que cada subordinado deve saber exatamente o que se espera dele; e, talvez, a grande contribuição para a moderna administração: o planejamento estratégico.

Outra contribuição da organização militar é o *princípio de direção*, que preceitua que todo soldado deve saber perfeitamente o que se espera dele e aquilo que ele deve fazer. Mesmo Napoleão Bonaparte, o general mais autocrata da história militar, nunca deu uma ordem sem explicar seu objetivo e certificar-se de que o haviam compreendido corretamente, pois estava convencido de que a obediência cega jamais leva a uma execução inteligente.

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 estratégias militares para adaptá-las à organização e estratégias industriais. Clausewitz considerava a disciplina como um requisito básico para uma boa organização. Para ele, toda organização requer um cuidadoso planejamento, no qual as 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.

A segunda fase da revolução industrial a partir de 1860 apresenta as seguintes características:

1. Substituição do ferro pelo aço como material industrial básico.
2. Substituição do vapor pela eletricidade e derivados do petróleo como fontes de energia.
3. Desenvolvimento da maquinaria automática e da especialização do trabalhador.
4. Crescente domínio da indústria pela ciência.
5. Transformações radicais nos transportes e nas comunicações. As vias férreas são ampliadas. A partir de 1880, Daimler e Benz constroem automóveis na Alemanha, Dunlop aperfeiçoa o pneumático em 1888 e Henry Ford inicia a produção do seu

modelo "T" em 1908. Em 1906, Santos Dumont faz a primeira experiência com o avião.

6. Desenvolvimento de novas formas de organização capitalista. As firmas de sócios solidários - formas típicas de organização comercial cujo capital provinha dos lucros auferidos (*capitalismo industrial*), e que tomavam parte ativa na direção dos negócios - deram lugar ao chamado *capitalismo financeiro*,

7. Expansão da industrialização desde a Europa até o Extremo Oriente.

Contudo, é o desenvolvimento de novas formas de organização capitalista no limiar do século XX, já na Segunda Revolução Industrial, que impõe proeminência e importância à influência imposta à Administração.

A produção artesanal, através de "corporações de ofício", foi substituída pela produção por máquinas, dentro de grandes fábricas, forçando súbita transformação, que pode ser observada pela transferência da habilidade do artesão para a máquina e pela substituição da força humana e da tração animal pela potência da máquina a vapor e, posteriormente, pela máquina elétrica e pelo motor a explosão.

Surgia, então, a figura do operário especialista, afeito apenas a uma parcela da produção, em detrimento do generalista, que dominava todo o processo. Explode um mercado de trabalho ocupado por batalhões de operários, formando a nova classe proletária.

INFLUÊNCIA DOS ECONOMISTAS LIBERAIS

Na Europa, a partir do século XVII, começaram a aparecer teorias econômicas voltadas para os problemas empresariais, mas com bases sem caráter científico. Já no século XVIII, os economistas liberais conseguem aceitação e apoio a suas ideias devido à influência da Revolução Francesa. Tais ideias prescreviam que a vida econômica teria de se afastar da influência do Estado, já que o trabalho sugere princípios econômicos, bem como a mão de obra. E a prescrição da livre concorrência é o principal postulado do liberalismo.

Para diversos autores, as ideias basais dos economistas clássicos liberais constituem os agentes iniciais do pensamento administrativo dos dias atuais.

Adam Smith (1723-1790) visualizava o princípio da especialização dos operários em uma manufatura de agulhas e já enfatizava a necessidade de racionalizar a produção. O princípio da especialização e os princípios da divisão do trabalho aparecem em referências em seu livro *Da Riqueza das Nações*. Adam Smith reforçou bastante a importância do planejamento e da organização dentro das funções da Administração.

“Pessoas do mesmo ofício raramente se encontram, mesmo que em alegria ou diversão, mas se tiver lugar, a conversa acaba na conspiração contra o público ou em qualquer artifício para subir os preços.”

Adam Smith em Riqueza das nações

INFLUÊNCIA DOS PIONEIROS E EMPREENDEDORES

Até 1850, poucas empresas tinham uma estrutura administrativa. Eram empresas familiares, onde dois ou três parentes conseguiam resolver tudo. A partir de 1870 começaram a surgir as grandes empresas americanas (Standard Oil, Swift, Armour), verdadeiros impérios que já não podiam ser dirigidos pelos pequenos grupos familiares. Surgia a figura do administrador profissional.

Em 1880, a Westinghouse e a General Electric dominavam o ramo de bens duráveis e criaram organizações próprias de venda, dando início ao que chamamos hoje de Marketing. Ambas assumiram a organização funcional que seria adotada por todas as grandes empresas americanas:

- Um Departamento de produção (fábricas)
- Um departamento de Vendas
- Um Departamento Técnico (Desenvolvimento de Produtos)
- Um Departamento Financeiro

Na virada do século XX, grandes empresas começaram a sucumbir, pois dirigi-las não era apenas questão de habilidade pessoal, como pensavam os empreendedores. Estavam criadas as condições para o aparecimento dos grandes organizadores da empresa moderna. Chegava a hora da concorrência e do Livre Comércio como decorrência de fatores como:

- Desenvolvimento Tecnológico;
- Livre - Comércio;
- Mudança de mercados;
- Aumento da capacidade de investimento;
- Rápida mudança tecnológica;
- Crescimento das empresas.

Esses fatores iriam criar condições para o surgimento das bases científicas da gestão empresarial e das Teorias Administrativas.



Relatório da Apostila Unidade I, tópico 1.2. **As influências sobre a administração.**

Nome do Aluno: Jaqueline Pinheiro. PA

As influencias sobre a administração

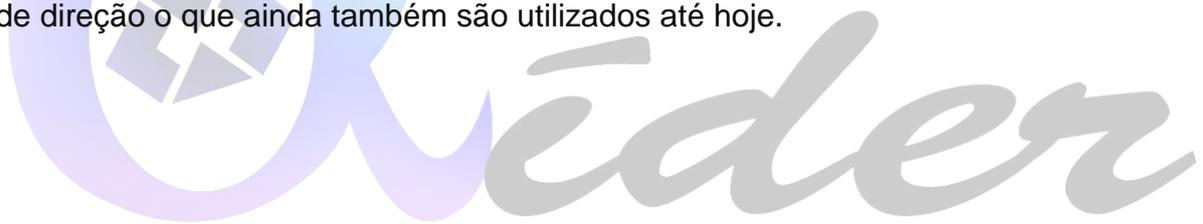
Assim como toda e qualquer ação humana a Administração antes de ser estudada como uma ciência teve suas influencias para aplicar suas percepções.

Em 2003 Chiavenato cita que a administração recebeu dos Filósofos, da organização eclesiástica, da organização militar, da Revolução Industrial, dos economistas liberais e dos empreendedores e pioneiros suas principais influencias.

A tendência À exatidão e ao determinismo matemático veio da tradicional física de Isaac Newton. A tendência a análise e a divisão do trabalho veio de Rene Descartes. Duas influencias que definiram os rumos da Administração até a década de 1990.

A igreja Católica assim como a organização militar também tiveram suas contribuições. Assim como também a Revolução Industrial pelos avanços tecnológicos o aumento de produção a ampliação dos mercados e a substituição do artesanal pelo industrial.

Os economistas liberais tiveram sua influencias pelo desenvolvimento de suas teorias, de como explicar os fenômenos empresariais o aperfeiçoamento do método de produção e a adequação da remuneração um dos fatores importantes. Os pioneiros e empreendedores também tiveram e ainda tem ate os dias atuais uma grande influencia por suas ideias e iniciativas que foram fundamentais para a criação das bases que permitiram o surgimento da Teoria da Administrativa, havendo assim as necessidades de novas técnicas de planejamento, de organização de controles e de direção o que ainda também são utilizados até hoje.

A large, stylized watermark logo is positioned at the bottom of the page. It features a circular emblem on the left containing a geometric design, followed by the word "Wêder" in a large, flowing, cursive script font.

Relatório da Apostila Unidade I, tópico 1.3. **As variáveis básicas da administração.**

Nome do Aluno: Jesiele Coutinho. PA

As variáveis básicas da administração.

A teoria geral da administração foi constituída, ao longo do tempo, por varias correntes teóricas (ou correntes do pensamento, ou escolas, ou abordagens). Cada uma dessas teorias propôs a sua visão buscada em estudos com foco (ou ênfase) em algum assunto ou tema.

Várias foram às contribuições nos pensamentos e teorias aplicadas e utilizadas ate hoje. A sociedade humana é feita de organização e esses de pessoas com ideias, sentimentos, pensamentos, aspirações e de todo um conjunto de ações que viabilizam as existências da sociedade. Sendo assim, por essa razão as contribuições foram e serão importantes na formação da sociedade moderna.

A administração, por reunir várias outras ciências, capaz de criar ferramentas e subsídios na modelagem da sociedade e essas, fornecem as organizações, que, por sua vez, geram os meios de subsistência para as pessoas, como por exemplo, a moeda de troca do trabalho, que é o salário tão importante subsidiar as necessidades do trabalhador e de seus. Por sua vez é essa fonte de renda gerada pelas organizações que será a base para manter uma estabilidade cíclica econômica na sociedade.

É a administração que faz as organizações serem capazes de utilizar corretamente seus recursos e atingir seus objetivos. As organizações transformam recursos em produtos e serviços, com o objetivo de resolver problemas dos seus usuários e das pessoas que as criam.

Nos dias atuais, a administração e as organizações estão sendo submetidas a uma serie de modificações estruturais, em especial as empresas privadas, funcionam dentro de um contexto extremamente competitivo o que acarreta uma política de qualidade que visa o aprimoramento continuo dos seus produtos e serviços e a capacidade de se diferenciar e apresentar a cada dia melhores resultados com a menor quantidade de recursos é o desafio da empresa moderna.

No contexto da administração de empresas é interessante observa-se que até o momento do que se considera revolução industrial, não existe ainda um contexto que evidencie claramente a existência fabricas ou mesmo de indústria. (não existia ate estes momentos operários, especializados, e os produtos eram produzidos através do artesanão).

São várias as teorias que influenciaram no pensamento administrativo como ele é hoje, exemplo:

- **Administração científica,**
- **Teoria clássica,**
- **Teoria burocrática,**
- **Escola das relações humanas,**
- **Teoria comportamental,**
- **Teoria de sistemas,**

- **Teoria contingencial,**

Administração científica: é um modelo de administração criado pelo americano Frederick W. Taylor no final do século XIX e início do século XX e que tem como base aplicação do método científico na administração. Com o intuito de garantir o melhor custo benefício aos sistemas produtivos.

Taylor procurava uma forma de elevar o nível de produtividade conseguindo com que o trabalhador produzisse mais em menos tempo, isso sem elevar os custos de produção. Ele observou que os sistemas administrativos da época eram frouxos, a falta de padronização dos métodos de trabalho, o desconhecimento por parte dos administradores do trabalho dos operários. Taylor propõe a racionalização do trabalho por meio do estudo dos tempos e movimentos. O trabalho deveria ser decomposto, analisado e testado cientificamente e deveria ser definida uma metodologia a ser seguida por todos os operários com a padronização do método e das ferramentas.

Os operários deveriam ser escolhidos com base em suas aptidões para a realização de determinadas tarefas (divisão de trabalho) e então treina-los para que executem da melhor forma possível em menos tempo. Taylor, também defende que a remuneração do trabalho deveria ser feita com base na produção alcançada, pois desta forma ele teria um incentivo para produzir mais.

- **Princípio de planejamento**

Substituição de métodos empíricos por procedimentos científicos sai de cena o improviso e o julgamento individual, o trabalho deve ser planejado e testado, seus movimentos decompostos a fim de reduzir e racionalizar sua execução.

- **Princípio de preparo dos trabalhadores**

Selecionar os operários de acordo com suas aptidões e então prepara-los e treina-los para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado para que atinjam a meta estabelecida.

- **Princípio de controle**

Controla o desenvolvimento do trabalho para se certificar o que está sendo realizado de acordo com a metodologia estabelecida e dentro da meta.

- **Princípio de execução**

Distribuir as atribuições e responsabilidades para que o trabalho seja o mais disciplinado possível.

Teoria clássica

Teoria clássica da administração (fayolismo) é uma estrutura do pensamento administrativo idealizada pelo engenheiro francês Henri Fayol.

Livro administração industrial e geral, editado em 1916. Caracteriza-se pela ênfase na estrutura organizacional, da visão do homem econômico e pela busca da máxima eficiência organizacional. Também é caracterizada pelo olhar sobre todas as esferas (operacionais e gerenciais) bem como na direção de aplicação do topo para baixo

(da gerencia para a produção) o modo como Fayol encarava a organização da empresa a teoria clássica a impostação de abordagem anatômica e estrutural. Paralelamente aos estudos de Frederick W. Taylor, Henri Fayol defendia princípios semelhantes na Europa, baseado na sua experiência na alta administração. Enquanto os métodos de Taylor eram estudados por executivos europeus, os seguidores da administração científica só deixaram de ignorar a obra de Fayol quando foi publicada nos Estados Unidos. O atraso na difusão generalizada das ideias de Fayol fez com que grandes contribuintes do pensamento administrativo desconhecêssem seus princípios.

Segundo Idalberto Chiavenato, Fayol divide qualquer empresa em seis funções básicas:

1. **Técnicas**- relacionadas com a produção de bens ou de serviços da empresa
2. **Comerciais** - relacionadas com a compra venda e permutação
3. **Financeiras** - relacionadas com a procura e gerencia.
4. **Segurança** - relacionadas com a proteção e preservação dos bens e das pessoas.
5. **Contábeis** - relacionadas com inventários, registros, balanços e estatística.
6. **Administrativas** - relacionadas com a integração das outras cinco funções.

Teoria burocrática

A teoria da burocracia de Max weber teria surgido por volta do ano de 1940. Max weber, juntamente com Taylor e Fayol, está entre os principais pensadores da teoria administrativa. A teoria burocrática surgiu em clara oposição a suas antecessoras, ou seja, à teoria clássica e teoria das relações humanas. A primeira era criticada pelo seu excesso de mecanismo e a segunda pelo seu ingênuo romantismo.

A teoria de weber foi marcante em sua época e até os dias de hoje atuais, tendo em vista o seu pioneirismo. Desta forma, varias pesquisas posteriores reportam-se a teoria da burocracia de weber ou para apoiar-se nela, ou para critica-la. Importante frisar, também, que a teoria da burocracia de weber tem alguns traços mais ligados a sociologia do que a administração em si.

Para weber, a burocracia como conhecemos tem suas origens vinculadas às alterações religiosas ocorridas após o renascimento. Max weber verificou que o sistema produtivo moderno, tipicamente racional e capitalista, teve como embrião o conjunto de normas morais da chamada “ética protestante”, que pregava culto ao trabalho duro, poupança e aplicação de excedente de produção.

O grande crescimento pelo qual passaram as grandes organizações do período de weber fez com que a teoria clássica e a das relações humanas não fossem mais capazes de suprir suas necessidades. Era imperioso que algo fornecesse mais formalidade, impessoalidade e eficiência ao processo.

Burocracia e autoridade

As relações burocráticas são tipicamente autoritárias. Os subordinados aceitam as ordens de seus superiores por admitirem a ideia de que tais ideias estão amparadas por normas e preceitos gerais. Desta maneira a obediência não deriva de nenhuma pessoa em si, mais sim do conjunto de normas e regulamentos estabelecidos e aceitos como legitimo por todos.

Concluindo, toda organização administração de um sistema burocrata é feita de maneira a refletir a vontade política de um grupo de pessoas, nunca é totalmente impessoal.

Escolas das relações humanas

A escola da relação humana, ou teoria das relações humanas (como é mais conhecida), é um grupo de teorias que ganham força a partir da grande depressão, gerada pela quebra da bolsa de valores de Nova York, em 1929. As teorias trazidas por esta vertente criaram novas perspectivas para administração, uma vez que procuravam identificar os sentimentos e as atividades dos trabalhadores e o modo como esses dois pontos se interligavam. Até o surgimento da teoria das relações humanas, o trabalhador era tratado de uma forma pouco aprofundada, muito mecânica (reflexos da escola clássica).

Com o surgimento dessas novas teorias, ao invés de ser visto como “homem social”, cujo comportamento é dinâmico e complexo; atuando como o centro da discussão. É a partir dessas mudanças que as tomadas de decisões realizadas dentro das empresas, passam a levar em consideração seus funcionários e suas necessidades para com o trabalho. É justamente na teoria das relações humanas que são compreendidos os aspectos entre a efetividade humana e o controle burocrático exercido pelas organizações como forma de regulamentação social da mesma.

Diversos autores consideram que a teoria das relações humanas surgiu efetivamente junto com a experiência de Hawthorne. Esse experimento revelou a importância do grupo sobre o desempenho dos indivíduos foi o ponto de partida para os estudos sistemáticos sobre a organização informal. A experiência de Hawthorne foi realizada durante os anos de 1927 a 1933, sendo parte de um programa mais amplo e sofisticado, orientado pelo famoso professor Elton Mayo.

Em 1933, Elton Mayo publicou um livro *The Human Problems of an Industrial Civilization*, em que apresentou suas bem elaboradas conclusões. Em sua essência Mayo diz que o método de trabalho não é tão relevante para o desempenho das pessoas, mais sim os fatores emocionais ou comportamentais.

Concluindo com a maioria das teorias administrativas, a teoria das relações humanas colaborou de maneira significativa com a administração (principalmente na forma com que é vista atualmente). Apesar das críticas que sofreu, a escola das relações humanas teve a importância fundamental na construção dos alicerces humanistas, bem como dos conceitos sobre a motivação e o comportamento organizacional. Vale ressaltar, que a abordagem das relações humanas abrangeu tanto o lado psicológico como, como o lado sociológico das organizações, tratando desde os grupos informais até alcançar uma análise mais profunda sobre os padrões de comportamento e a importância das relações individuais.

Teoria comportamental

Desde o começo da sociedade industrial, ficou evidente que o desempenho e a produtividade das empresas dependem muito do comportamento das pessoas que dela participam e não apenas da eficiência dos seus recursos e sistemas técnicos. Com o passar do tempo, o enfoque da escola clássica e da administração científica ganharam grande destaque, o que ocorreu da mesma maneira com a teoria comportamental, que consolidou seu espaço no mundo corporativo no início do

século XX. A teoria comportamental da administração (ou teoria Behaviorista) trouxe consigo um novo conceito a ser estudado, esse conceito era: a abordagem da ciência do comportamento.

Autores Como Kurt Lewin, Chester Bernard e Max Parker Follet, foram muito importantes para o desenvolvimento da teoria comportamental, porém, seu início é creditado à Herbert Alexander Simon, e seus trabalhos sobre processo decisório e os limites de racionalidade. Entretanto, alguns doutrinados afirmam que as experiências que deram base à teoria comportamental surgiram ainda na teoria das relações humanas, com Lenin e Bernard. É importante saber que a ênfase no estudo do comportamento se encontra no fator humano, no entanto, levando em consideração também o contexto organizacional e as perspectivas das pessoas que fazem parte deste cenário.

Para os sistemas que adotam a teoria comportamental, o mais importante numa organização, é o seu sistema social, ou seja, as pessoas que fazem parte da companhia, assim, como as suas necessidades, sentimentos, atitudes e comportamentos como integrantes de grupo e conjunto.

Ainda assim, sabe-se que os estudos acerca do comportamento manteve a ênfase das escolas das relações humanas, que possuía as pessoas como foco principal, contudo, dentro de um contexto mais organizacional. Sabe-se que a teoria comportamental sofreu influências de diversas outras ciências, como por exemplo, a sociologia, antropologia e psicologia. Ela agregou e adaptou diversos conceitos constantes dessas áreas para a administração de empresas, fornecendo uma visão ampla do comportamento das pessoas no ambiente de trabalho no geral, ela visava à redefinição dos conceitos administrativos através das críticas e teorias anteriores (clássica e humana).

Um dos eventos mais importantes para teoria comportamental foi o famoso experimento de Hawthorne. Esse experimento ajudou a revelar a importância do grupo em relação ao desempenho do indivíduo ele também foi considerado um dos principais impulsionadores dos estudos acerca das organizações informais. Pelo que se sabe, experimento de Hawthorne foi realizado no período de 1927 a 1933, sendo também parte do programa mais amplo, estruturado pelo professor Elton Mayo. Que durou cerca de 20 anos, até o ano de 1947.

Teoria de sistemas

A teoria de sistemas estuda de modo interdisciplinar, a organização abstrata de fenômenos, independente de sua formação e configuração presente. Investiga todos os princípios comuns a todas as entidades complexas, e modelos que podem ser utilizados para sua descrição.

A importância da TGS é significativa tendo em vista a necessidade de se avaliar a organização com um todo e não somente em departamentos ou setores. O mais importante ou tanto quanto é a identificação de maior número de variáveis possíveis, externas e internas, que de alguma forma influenciam em todo um processo existente dentro de uma organização. Outro fator de significativa importância é o Feedback que deve ser realizado ao planejamento de todo o processo.

Teoria do sistema começou a ser aplicada na administração em função de necessidade de uma síntese e uma maior integração das teóricas anteriores (científica e relações humanas, estruturalistas e comportamentais oriundas das ciências sociais), e da intensificação do uso da cibernética e da tecnologia da

informação nas empresas. Os sistemas vivos, sejam indivíduos ou organizações, são analisados como sistemas abertos mantendo um contínuo intercâmbio de matéria, energia, informação com o ambiente. A teoria de sistemas permite reconceituar os fenômenos de uma abordagem global, permitindo a inter-relação e integração de assuntos que são, na maioria das vezes, de natureza completamente diferentes.

Teoria contingencial

Enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo. Tudo depende. A abordagem contingencial explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização. As variáveis ambientais são variáveis independentes, enquanto as técnicas são variáveis dependentes dentro de uma relação funcional. Na realidade, não existe uma causalidade direta entre essas variáveis independentes, pois o ambiente não causa a ocorrência de técnicas administrativas. Em vez da relação de causa e efeito entre as variáveis do ambiente (independentes) e as variáveis administrativas (dependentes) existe uma relação funcional entre elas. Essa relação funcional é do tipo “se então” e pode levar a um objetivo eficaz dos objetivos da organização.

A teoria contingencial nasceu a partir de uma série de pesquisas feitas para verificar quais os modelos de estrutura organizacionais mais eficazes em determinados tipos de indústrias. Essas pesquisas e estudos foram contingentes na medida em que procuravam compreender e explicar o modo pelo qual as empresas funcionavam em diferentes condições. Estas condições variam de acordo com o ambiente ou contexto com que as empresas escolheram com seu domínio de operações. Por outras palavras, essas condições são ditadas de acordo com seu ambiente externo, essas contingências externas podem ser consideradas como oportunidades ou como oportunidades que influenciaram a estrutura e os processos internos das organizações.



Relatório da Apostila Unidade I, tópico 1.4. A Organização.

Nome do Aluno: Luciana Silva. PA

A Organização

O conceito fundamental para a administração é o de organização, uma vez que toda a aplicação administrativa vai ocorrer numa organização e nas consequentes inter-relações de com outras organizações.

Começemos com o que é e o que faz uma organização:

- **Influência da organização da Igreja Católica:** A Igreja Católica estruturou sua organização como uma Hierarquia de autoridades um estado maior (assessoria) a e coordenação funcional para assegurar integração. A Organização Hierárquica da Igreja é tão simples e eficiente que sua enorme organização mundial pode operar sob o comando de uma só autoridade executiva, o Papa, cuja autoridade coordenadora lhe foi delegada de forma imediata por uma autoridade divina superior.

A estrutura da organização eclesiástica serviu de modelo para as mesmas que, ávidas de experiências bem sucedidas, passaram a incorporar os princípios e normas utilizadas pela igreja católica.

Influência da organização militar

Há 2500 anos Sun Tzu, um general filósofo chinês ainda reverenciado nos dias de hoje escreveu o livro sobre a arte da guerra no qual trata da preparação dos planos, guerra efetiva, da espada embainhada, das manobras de variações táticas, do exército em Naha, do terreno, os pontos fortes e fracos do inimigo, da organização do exercito. Com o passar dos tempos, na medida em que o volume de operação militar cresce também a necessidade de delegar autoridade para os níveis mais baixos da organização militarista.

Princípios básicos da organização

- 1) **Divisão do trabalho;** objetivo imediato e fundamental de toda e qualquer organização é a produção de bens ou de serviços. Para ser eficiente, a produção deve se basear na divisão do trabalho que nada mais é do que a maneira pela qual um processo complexo pode ser decomposto em uma serie de pequenas tarefas que o constituem.
- 2) **Especialização:** como consequência do principio da divisão do trabalho surge a especialização; cada órgão ou cargo passa a ter funções ou tarefas especificas e especializações.
- 3) **Hierarquia:** outra consequência do principio da divisão do trabalho e a diversificação funciona dentro da organização, a pluralidade de funções impostas pela especialização exige o desdobramento de comando, cuja missão é dirigir todas as atividades para que essas cumpram harmoniosamente suas respectivas missões.

Os níveis de organização

- a) **Autoridade** – é alocada em posições da organização e não em pessoas.

- b) A Autoridade é aceita pelos subordinados, os subordinados aceitam a autoridade dos superiores porque acreditam que eles têm o direito legítimo transmitido pela organização ou das ordens e espera o seu cumprimento.
- c) Autoridade flui abaixo por meio da hierarquia verticalizada.

Responsabilidade

Significa desempenhar a tarefa ou atividade para qual a pessoa foi designada.

Delegação

É o processo de transferir autoridade e responsabilidade para posições inferiores na hierarquia.

- a) Delegar tarefa inteira. O gerente deve delegar uma tarefa inteira a uma pessoa ao invés de subdividi-la entre várias pessoas.
- b) Delegar a pessoa certa. Nem todas as pessoas têm a mesma capacidade e motivação.
- c) Delegar responsabilidade e autoridade. Designar apenas tarefas não constitui uma delegação completa.

4) Amplitude administrativa

Em decorrência do princípio da distribuição de autoridade e responsabilidade outro aspecto discutido pelos autores neoclássicos e a amplitude administrativa.

Racionalismo de organização formal

A característica mais importante da organização formal é o racionalismo, o princípio básico dessa forma de conceber a organização é que, dentro dos limites toleráveis, seus membros se comportam racionalmente, isto é, de acordo com as normas lógicas de comportamento prescritas para cada um deles.

Organização Linear

A organização do tipo Linear constitui a forma estrutural mais simples e antiga, pois tem sua origem na organização dos antigos exércitos e na organização eclesiástica dos tempos medievais.

Organização Funcional

É tipo d estrutura organizacional que aplica o princípio funcional ou princípio da especialização das funções.

Organização linha Staff

É o resultado da combinação dos tipos de organização Linear e funcional, buscando incrementar as vantagens desses dois tipos de organização e reduzir as suas desvantagens. Alguns autores o denominam organização do tipo hierárquico consultivo.

Relatório da Apostila Unidade I, tópico 1.4. A Organização.

Nome do Aluno: Cassiana Lima. PA 1524709.

Origens do Desenvolvimento Organizacional

- Surgiu a partir de 1962, através de um complexo conjunto de idéias a respeito do homem, da organização e do ambiente, no sentido de propiciar o crescimento e desenvolvimento;
- Como resultante da Teoria Comportamental, no sentido de obter mudança e flexibilidade organizacional;
- Do aprofundamento dos estudos sobre motivação humana e sua interferência dentro da dinâmica organizacional;
- Criação do National Training Laboratory em 1947, com a finalidade de analisar em laboratório o comportamento dos grupos;
- Publicação de um livro do grupo do National Training Laboratory;
- Fusão de duas tendências no estudo das organizações: o estudo da estrutura e o estudo do comportamento humano.

Todo povo tem sua cultura própria. Também as organizações tem sua cultura, que chamamos de Cultura Organizacional.

É o modo de vida próprio que cada organização desenvolve em seus participantes.

A cultura de uma organização não é estática e permanente, sofre alterações ao longo do tempo, dependendo de condições internas ou externas.

Os autores consideram que mudar a estrutura organizacional não é suficiente para mudar a Organização. A única maneira de fazê-lo é mudando sua **cultura**.

Para mudar a cultura e o clima organizacional, a organização precisa ter capacidade inovadora, ou seja, deve ter as seguintes características:

- Adaptabilidade - ser flexível e receptiva
- Senso de identidade. Compreensão do passado e do presente.
- Perspectiva exata do meio ambiente. Percepção realista e capacidade de investigar, diagnosticar e compreender.
- Integração entre os participantes, de tal forma que a organização possa se comportar como um todo orgânico.

Conceito de mudança

O mundo hoje se caracteriza por um ambiente em constante mudança, este ambiente que envolve as empresas é extremamente dinâmico, exigindo delas uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência.

Toda esta multiplicidade de variáveis complexas, mutáveis, levou a uma conclusão: Apenas esforços isolados, lentos e gradativos de se taparem alguns buracos da organização, são insuficientes para se levar o barco adiante.

Tornou-se imperiosa a necessidade de estratégias coordenadas e de mais longo prazo com o objetivo de desenvolver climas dentro da organização, maneiras de trabalhar, relações, sistemas de informações e comunicações que sejam congruentes com os prognósticos futuros.

Conceitos de cultura na Antropologia	Tópicos na Pesquisa Organizacional	Relações com a Teoria das Organizações
Funcionalismo de Malinovski – Cultura é um instrumento a serviço das necessidades biológicas e psicológicas do homem	Cross – culture ou administração comparativa	Organizações são instrumentos sociais para a realização de tarefas
Funcionalismo Estrutural Radcliffe-Brown – Cultura funciona como um mecanismo adaptativo-regulador.	Cultura Corporativa	Organizações são organismos adaptativos existentes nos processos de troca com o ambiente
Etonociência – Goodenough – Cultura é um sistema de cognições compartilhadas.	Cognição Organizacional	Organizações são sistemas de conhecimentos

Conceitos de cultura na Antropologia	Tópicos na Pesquisa Organizacional	Relações com a Teoria das Organizações
Antropologia Simbólica – Geertz – Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados.	Simbolismo Organizacional	Organizações são modelos de discurso simbólico. A organização é mantida através de formas simbólicas, tais como a linguagem que facilita compartilhar os significados e as realidades
Estruturalismo – Levi-Strauss – Cultura é uma projeção da infra estrutura universal da mente.	Processos Inconscientes e Organização	Formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes.

Relatório da Apostila Unidade I, tópico 1.5. O Administrador: competências e papéis.
Nome do Aluno: Luiz Paulo Costa. PA1525572.

ADMINISTRADOR E SUAS COMPETÊNCIAS E PAPÉIS

2- HABILIDADES E COMPETÊNCIAS

Para um administrador obter sucesso, além de disciplina e habilidades, devem possuir as três competências duráveis:

Conhecimento - Acesso a informação, viver experiências, ler sempre, reciclar e ter uma rede de relacionamento significável.

Perspectiva - Colocar o conhecimento em prática, visualizar as oportunidades, inovar, criar.

Atitude - Ter um estilo pessoal, fazer as coisas acontecerem, empreender e possuir impulso e determinação.

4- TRÊS ASPECTOS CHAVES

Dá maior ênfase ao elemento humano na organização. Focaliza a atenção nos resultados a serem alcançados, isto é, nos objetivos em vez de nas atividades. Incluiu o conceito de que a realização dos objetivos pessoais de seus membros deve ser integrada à realização dos objetivos organizacionais.

4- HABILIDADES

O administrador possui três habilidades a Técnica, Humana e Conceitual. Segundo Andrade e Amboni (2007) conceitua a Habilidade Técnica como a compreensão e o domínio das atividades que realiza, exigindo conhecimento especializado, habilidade, facilidade no uso das técnicas e do instrumento para as atividades que desenvolve.

Para Chiavenato (2007) “É a habilidade de fazer coisas concretas e práticas, como desenhar um projeto, compor um cronograma, elaborar um programa de produção, entre outras.”.

A Habilidade Humana refere-se aos esforços, aptidões, capacidade para criar uma atmosfera de segurança e cooperação entre as pessoas em prol de um alcance comum. (ARAÚJO, 2007).

O administrador trabalha com pessoas e equipes e faz uso delas para conseguir resultados através da liderança, comunicação, motivação e na construção de talentos (CHIAVENATO, 2007).

A Habilidade Conceitual requer de o administrador saber direcionar a missão do negócio, a visão de futuro, os valores essenciais de sua empresa através de idéias globais, conceitos, valores e princípios que permitem saber aonde se quer chegar (CHIAVENATO, 2007).

5- COMPETÊNCIAS

Fala-se também nas competências voltadas a sua formação, dentre elas, a escolarização voltada para o mercado, qualificações, ou seja, aquisições voltadas para o emprego, devido a tudo isso a competência é a capacidade de juntar todos estes fatores voltando eles para o trabalho em busca de resultados. As

competências mencionadas neste texto falam do ser individual, falam da sua capacidade que vai além da qualificação formal.

No mundo atual precisa-se de um profissional multiquificado, que tenha competências que o ajudem trabalhar com uma visão sistêmica, enxergando a empresa como um todo, atuando e interagindo entre equipes e diferentes setores, diferentemente dos profissionais fordista de antigamente.

Hoje em dia se dá muito valor ao trabalho em equipe para que os setores se ajudem visando um só objetivo, mas quando um setor ou equipe começa a andar em ritmo diferente buscando o mesmo objetivo para a empresa, aí entra outra habilidade, o profissional em seu papel de líder.

O líder catalisa o conhecimento acumulado entre a equipe e dissemina esse conhecimento para todos a fim de que a força de trabalho possa buscar a eficiência, a qualidade e a inovação.

6- OS DEZ PAPÉIS DO ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Abaixo, 10 características deste papel administrativo.

1. Representação – assume papéis cerimoniais e simbólicos, representa a organização, acompanha visitantes, assina documentos legais.

2. Liderança - dirige e motiva as pessoas, treina, aconselha, orienta e se comunica com os subordinados.

3. Ligação – mantém redes de comunicação dentro e fora da organização, usa malotes, telefonemas e reuniões.

4. Monitoração – manda e recebe informação, lê revistas, relatórios, mantém contatos pessoais.

5. Disseminação – envia informação para os membros de outras organizações, enviam memorandos e relatórios fazem telefonemas e contatos.

6. Porta-voz – transmite informação para pessoas de fora, por meio de conversas, relatórios e memorandos.

7. Empreende – inicia projetos, identifica novas ideias, assume riscos, delega responsabilidade de ideias para outros.

8. Resolve conflitos – toma ação corretiva em disputas ou crises, resolve conflitos entre subordinados, adapta o grupo a crises e a mudanças.

9. Alocação de recursos – decide a quem atribuir recursos; programa orça e estabelece prioridades.

10. Negociação – representa interesses da organização em negociações com sindicatos, em vendas, compras ou financiamento.

Relatório da Apostila Unidade I, tópico 1.5. O Administrador: competências e papéis.
Nome do Aluno: Rodrigo Saldanha. PA

PERFIL, E COMPETÊNCIA DOS ADMINISTRADORES

Com o mercado de trabalho cada vez mais competitivo, cabe ao administrador ter uma visão ampla, capacitação contextualizada em um processo global econômico, com novas ideias produtivas e policompetente, ou seja, talentoso, com visão sistêmica, habilidade e atitude. Inclusivamente com o cenário e as tendências de mercado atual, características como capacidade de raciocínio abstrata são indispensáveis, manter-se sempre informado e assimilar. Informações estas como: sócios e econômicas, ter domínio de suas atividades e flexibilidade intelectual em diversas situações do cotidiano.

Perfil do Administrador

O perfil do Administrador, resume-se em um generalista-Humanista que toma decisões e organize responsabilmente uma organização, o mercado não procura mais o especialista, mas acima de tudo esse tipo de perfil profissional do Administrador generalista/policompetente, com uma formação global e empreendedora, hábil negociador, minucioso e ao mesmo tempo flexível em suas análises e planejador.

O conceito de generalista, na visão administrador, é não apenas se preocupar a maneira de como é feito o processo todo, desde a produção até o fechamento, os equipamentos, processos e a cadeia de produção, sobretudo saber de onde e como começou. Explicando “como fazer” e o “porque do fazer”. Uma das principais características desse administrador e sua visão de mercado, já percebendo efeitos presente e futuros em suas organizações, podendo ter planejamentos adequados para futuras decisões, fazendo que haja uma possibilidade menor de erros.

O êxito de um administrador em sua vida não se associa somente no aprendizado e no término acadêmico, praticando-os, o conhecimento é sim muito importante e não devemos desmerecer de forma alguma, mas também, suas habilidades e personalidade fazem parte dessa competência.

O Administrador de sucesso não é mais aquele especializado em determinado assunto, atualmente é preciso ter uma visão globalizada para atender a um “MERCADO COMPETITIVO”. Para atender a estas novas expectativas, o administrador deve desenvolver algumas habilidades, assim como:

Habilidades Técnicas - são as habilidades ligadas à execução do trabalho, com o conhecimento adquirido, métodos e equipamentos necessários.

Segundo Chiavenato (2000, p. 3) habilidade técnica “[...] consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para o

desempenho de tarefas específicas, por meio da experiência e educação. É muito importante para o nível operacional".

Habilidades Humanas – São as habilidades a que se refere à capacidade de trabalhar com eficácia e eficiência com membro de um grupo e de conseguir esforços cooperativos no grupo na direção dos objetivos definidos. Sendo de forma autoritária, sem que haja o rompimento da segurança, confiança e autoestima entre os operários ou funcionários.

Segundo Chiavenato (2000, p. 3) habilidade humana "[...] consiste na capacidade e facilidade para trabalhar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivações e liderar grupos de pessoas".

Habilidades Conceituais – são habilidades de compreender a visão da organização global, permitindo agir conforme os objetivos e metas globais da organização. Algumas características que podemos destacar: saber delegar e distribuir tarefas, liderança, identificar prioridades e operacionais ideias.

Segundo Chiavenato (2000, p. 3), "Habilidades conceituais: Consiste na capacidade de compreender a complexidade da organização com um todo e o ajustamento do comportamento de suas partes. Essa habilidade permite que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos da organização total e não apenas de acordo com os objetivos e as necessidades de seu departamento ou grupo imediato."

Os Níveis da Administração

Os administradores são encontrados em três níveis da organização:

a) **Alta administração ou Estratégico:** Veem a tendência de mercado, conforme a situação financeira da empresa, ou seja, criam estratégias e elaboram os objetivos globais da empresa (metas). Repassam aos níveis hierárquicos mais baixos, até os níveis operacionais da organização. A alta administração encontra-se no topo da pirâmide administrativa representada pelos presidentes, vice, diretores.

b) **Média administração ou Tático:** e toda a gerência de cada departamento (financeiro, recursos humanos, estoque e outros). Sua principal função é recolher informações dos administradores estratégicos, ou seja, diretores e distribuir as metas com suas respectivas equipes.

c) **Administração operacional:** Nesse nível como próprio nome diz opera, ou seja, executa o que os administradores de nível acima estabeleceram, devem extrair o máximo das potencialidades do colaborador através das ferramentas administrativas que lhe são concedidas, sendo eficaz, seu papel principal é atingir as metas estabelecidas de maneiras satisfatórias em curto prazo. Alguns exemplos de cargos podem citar os chefes de equipe e supervisores.

À medida que o conhecimento vai sendo adquirido, desempenho melhora na

organização e o funcionário vai evoluindo, conseqüentemente caminha de nível de gerência superior, subindo o degrau hierárquico da empresa. Tornando-se mais importante. As Habilidades técnicas vão aos poucos sendo menos importante em sua nova função.



Classificação pelo Nível da Administração

Gerentes de Primeira Linha. Em uma organização, o nível mais baixo em que indivíduos são responsáveis pelo trabalho dos funcionários operacionais, ou seja, os gerentes de primeira linha dirigem apenas empregados de execução; não supervisionam outros gerentes. Exemplos de gerentes de primeira linha: supervisor de produção, de vendas. Os gerentes de primeiro nível são frequentemente chamados de "supervisores".

Gerentes Médios seria o intermediário da escala, os gerentes que são responsáveis por supervisores e também empregados operacionais. As principais responsabilidades dos gerentes médios são dirigir as atividades que programam as políticas da organização e equilibrar as exigências dos supervisores com as capacidades de seus subordinados.

Administradores de Topo. Diferente de outros níveis, esse tem menor quantidade de administrador que a compõe em sua área, a administração de topo é responsável pela administração geral da organização. Aqui se estabelecem todas as políticas e regras da empresa, elabora projeções futuras, estabelece as políticas operacionais e orienta as relações com o ambiente externo. Exemplos dos membros que a compõe "presidente" e "vice-presidente sênior".

Competência de um administrador

Segundo Chiavenato a descreve os administradores como planejadores, organizadores, líderes e controladores das organizações. Na verdade, todo administrador - desde o diretor de programas de um clube universitário ao principal executivo de uma multinacional - assume uma variedade muito maior de papéis para levar a organização a seus objetivos estabelecidos. Num sentido amplo, um "papéis" consiste nos padrões de comportamento que se pode esperar de um indivíduo dentro de uma unidade social. Para os propósitos do pensamento administrativo, um papel e um padrão de comportamento que se espera de alguém dentro de uma unidade funcional. Os papéis, portanto, são inerentes às funções.

Henry Mintzberg¹⁴ fez um levantamento amplo das pesquisas existentes sobre os papéis dos administradores e integrou suas conclusões aos resultados de um estudo sobre cinco executivos-chefes. Num esforço de catalogar e analisar os vários papéis dos administradores, o relatório integrado cobriu todos os tipos e níveis de dirigentes - desde líderes de gangues de rua até os CEO's (Chief executive officer).

Mintzberg concluiu que o trabalho de muitos dirigentes é bastante similar. Ele argumentou que todos os dirigentes têm autoridade formal sobre suas próprias unidades organizacionais e adquirem status como decorrência desta autoridade. Esse status faz com que todos os dirigentes se envolvam em relacionamentos interpessoais com subordinados, pares e superiores, pessoas que, por sua vez, dão aos administradores a informação de que precisam para tomar decisões. Assim, todos os administradores representam uma série de papéis interpessoais, de informação e de decisão que Mintzberg definiu como um "conjunto organizado de comportamentos".

Há três aspectos básicos no trabalho de um administrador:

Relações humanas;

Processamento de informações;

Decisões.

O trabalho dos administradores varia de acordo com o nível hierárquico, especialidade, tamanho da empresa, conjuntura econômica e outros fatores. Provavelmente, a personalidade e os valores do administrador influenciam a maneira como ele trabalha.

O trabalho do administrador não consiste apenas em planejar, organizar, dirigir e controlar. Estas funções do processo administrativo diluem-se e combinam-se com o desempenho dos papéis, especialmente com os que envolvem a administração de recursos e tomadas de decisões.

Os papéis do administrador podem ser: interpessoais, de informacionais e de decisão.

SÍMBOLO (figura de proa). O administrador age como um símbolo e representante (relações públicas) da organização e realiza tarefas cerimoniais como chefe da

unidade: saudando visitantes, comparecendo a casamentos de subordinados, levando clientes para almoçar. O papel de símbolo está presente em certo número de tarefas. Nenhuma dessas tarefas, entretanto, envolve significativamente o processamento de informações ou tomada de decisões. De modo mais importante, os administradores são símbolos que personificam tanto para os membros da sua organização quanto para observadores externos, os sucessos e os fracassos da organização. Frequentemente são considerados responsáveis por resultados sobre os quais têm pouco ou nenhum controle - daí as frequentes demissões de técnicos no esporte profissional.

LÍDER, como os administradores trabalham com e através de outras pessoas, são responsáveis tanto pelos atos dos subordinados quanto pelos próprios. De fato, o sucesso ou o fracasso dos subordinados é medida direta de seu próprio sucesso ou fracasso. Como os dirigentes contam com subordinados e outros recursos, devem realizar mais do que os não-dirigentes - isso significa claro, que se espera que eles realizem mais do que outros membros das organizações.

LIGAÇÃO. Como os políticos, os administradores devem aprender a trabalhar com todas as pessoas de dentro ou de fora da organização, que possam ajudá-los a alcançar os objetivos organizacionais. Todos os administradores eficazes "fazem política", no sentido de que desenvolvem redes de obrigações mútuas com outros administradores da organização. Também podem construir ou entrar para alianças e coalizões. Os administradores utilizam esses relacionamentos visando obter apoio para suas propostas ou decisões, e para obter cooperação na realização de várias atividades.

Papéis Informativos

Mintzberg sugere que receber e comunicar informações são os aspectos mais importantes no trabalho do dirigente. Os administradores precisam de informações para tomar decisões inteligentes, e outras pessoas na organização dependem de informações recebidas dos administradores ou transmitidas por eles. Mintzberg identificou três papéis informativos: coletor, disseminador e porta-voz.

COLETOR (monitor). Os dirigentes buscam constantemente informações úteis, tanto dentro como fora da organização. Eles fazem perguntas aos subordinados e coletam informações não solicitadas, geralmente através de sua rede de contatos. O papel de coletor frequentemente faz dos administradores os membros mais bem informados de seus grupos.

DISSEMINADOR. Nesse papel, os dirigentes distribuem aos subordinados informações importantes. Parte dessa informação vem de reuniões de equipe e de memorandos, mas parte dela é baseada na análise e interpretação dos fatos feita pelo dirigente. Em ambos os casos é de responsabilidade do dirigente certificar-se que os subordinados recebam a informação de que necessitam para realizar seus deveres. Este papel informativo trabalha a informação externa para dentro da organização e da informação interna de um subordinado para outro.

PORTA-VOZ. Os dirigentes também transmitem informações para pessoas que estão fora de sua unidade de trabalho. Manter superiores bem informados é um

aspecto importante deste papel. Como os diplomatas, os dirigentes também devem falar por unidade de trabalho dentro da organização ou representar toda a organização ao lidar com clientes, fornecedores ou representantes do governo. Enquanto a papel de disseminador está relacionado com a transmissão de fora para dentro, o papel de porta-voz envolve o inverso - a transmissão de informação de dentro para o meio ambiente da organização.

Papéis Decisórios

De acordo com Mintzberg, a informação é “o insumo básico para tomada de decisão pelos administradores”, os quais representam quatro papéis decisórios. Com toda a informação disponível, cabe aos administradores estudarem-na e tomar decisões baseadas nelas. As decisões são de responsabilidade total dos Administradores, por isso é necessário cautela e preparo para tomá-las. Quatro são os papéis decisórios, Empreendedor, Solucionador de Problemas, Alocador de Recursos e Negociador.

EMPREENDEDOR. Os dirigentes tentam melhorar suas unidades. Quando, por exemplo, têm ou tomam conhecimento de uma boa ideia, os administradores podem dar início a um projeto de desenvolvimento para torná-la realidade. Neste papel, eles iniciam o processo de mudança por vontade própria. Maria Inês Felipe, professora, define empreendedor como sendo: “aquele capaz de deixar os integrantes da empresa surpreendidos, sempre pronto para trazer e gerir novas idéias, produtos, ou mudar tudo o que já existe”. Um otimista que vive no futuro, transformando crises em oportunidades e exercendo influência nas pessoas para guiá-las em direção às suas idéias. É aquele que cria algo novo ou inova o que já existe e está sempre pesquisando. É o que busca novos negócios e oportunidades com a preocupação na melhoria dos produtos e serviços. Suas ações baseiam-se nas necessidades do mercado.

SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS (controlador de distúrbios). Nenhuma organização funciona bem o tempo inteiro. Praticamente não há limite para o número e o tipo de problemas que podem ocorrer, desde dificuldades financeiras até greves ou queda de lucros. Espera-se que os dirigentes surjam com soluções para os problemas difíceis e que as implementem - ainda que à custa de decisões impopulares. Para tomar essas decisões difíceis, os dirigentes devem ser capazes de pensar analítica e conceitualmente. O componente analítico envolve partir um problema em seus componentes básicos, analisando-os e chegando a uma solução viável. Ainda mais importante é a capacidade de pensar conceitualmente, o que significa ver toda a tarefa em termos abstratos e relacioná-la com outras tarefas. A capacidade de pensar nas implicações mais amplas de uma decisão é essencial se o administrador pretende alcançar os objetivos tanto da unidade de trabalho quanto da organização como um todo.

ALOCADOR DE RECURSOS (administrador de recursos). Todo dirigente enfrenta uma variedade de objetivos, problemas e necessidades da organização - e todos eles competem por seu tempo e seus recursos (tanto humanos quanto materiais). Como esses recursos são sempre limitados, cada dirigente deve alcançar um equilíbrio entre vários objetivos e necessidades. Muitos dirigentes e gerentes, por exemplo, organizam as tarefas diárias em ordem de prioridade, de modo que as

coisas mais importantes sejam feitas imediatamente, e as menos importantes, possam ser deixadas para depois.

NEGOCIADOR. Os dirigentes passam boa parte de seu tempo negociando porque apenas eles têm o conhecimento e a autoridade exigidos por este papel. Algumas dessas negociações envolvem organizações externas. Um presidente de empresa, por exemplo, pode ter de lidar com uma firma de consultoria; um chefe de produção pode negociar um contrato com um fornecedor.

Os dirigentes também negociam dentro da organização. As pessoas que trabalham para uma mesma organização discordam frequentemente sobre objetivos ou sobre os modos mais eficazes de alcançá-los. Disputas não resolvidas podem baixar o moral e a produtividade, e até mesmo afastar empregados competentes. Por esse motivo, os dirigentes devem assumir o papel de mediador e negociar compromissos quando acontecem disputas. Resolver discussões requer habilidade e tato; negociadores desajeitados podem frustrar-se ao descobrir que apenas tornaram as coisas piores.

O trabalho de Mintzberg chama a atenção para o ambiente incerto e turbulento que os administradores enfrentam no mundo real. A realidade é previsível e controlável apenas em parte. De acordo com Mintzberg, os dirigentes eficazes não têm tempo nem disposição para pensar em profundidade. Eles são, acima de tudo, realizadores, pessoas que enfrentam o cortejo dinâmico de desafios e surpresas da vida. A capacidade de conhecer o papel apropriado que deve representar em cada situação e a visibilidade para trocar prontamente de papéis são características do dirigente eficaz.

Classificação dos Administradores

Estamos usando a palavra administrador para indicar qualquer pessoa responsável pelas quatro atividades principais da administração. Entretanto, os administradores podem ser classificados de dois modos: pelo nível que ocupam na organização (de primeira linha, intermediários e altos administradores) e pelo âmbito ou abrangência das atividades organizacionais pelas quais são responsáveis (os chamados administradores funcionais e gerais).

1 - Classificação pelo Âmbito das Atividades Organizacionais

Administradores (gerentes) Funcionais. O administrador funcional é responsável por apenas uma atividade da organização, como produção, marketing ou finanças. Um administrador funcional comanda pessoas envolvidas em um mesmo conjunto de atividades.

Gerente Funcional - Responsável por apenas uma atividade na organização como finanças, recursos materiais ou recursos humanos.

Administradores (gerentes) Gerais. O administrador geral, por outro lado, supervisiona uma unidade complexa, como uma companhia, uma subsidiária ou uma divisão operacional independente. Ele é responsável por todas as atividades da unidade, como a produção, o marketing e as finanças. Uma pequena empresa pode

ter apenas um administrador geral – seu presidente ou vice-presidente executivo, mas uma grande organização pode ter vários, cada um comandando uma divisão relativamente independente.

Numa grande empresa de alimentação, por exemplo, pode haver uma divisão de mercearia, uma divisão de produtos refrigerados e uma divisão de congelados, com um administrador geral diferente responsável por cada uma. Como o executivo-chefe de uma pequena empresa, cada um desses chefes de divisão é responsável por todas as divisões da unidade. Marketing e finanças de uma organização, uma empresa ou uma subsidiária.

Professor Henry Mintzberg (nascido a 02 de setembro de 1939) é um Acadêmico internacionalmente reconhecido e autor de livros de Negócios e Administração. Ele é atualmente professor na Universidade de Montreal Quebec, Canadá, onde leciona desde 1968, após ter concluído seu Mestrado em Gerência no MIT.

Com quem trabalham:

Com funcionários administrativos, contadores, publicitários, outros administradores, economistas, especialistas em informática, etc. Características Pessoais - dentre várias outras, podemos citar:

Autoconfiança

Capacidade de adaptação a novas situações

Capacidade de decisão - Saber decidir e solucionar problemas

Capacidade de liderança - Gerir com responsabilidade e profissionalismo

Capacidade de negociação

Capacidade de organização

Capacidade de pensar e agir sobre pressão

Capacidade de planejamento

Criatividade - ser proativo, ousado e criativo

Iniciativa - Saber utilizar princípios, técnicas e ferramentas administrativas;

Noção de prioridade - O que é importante, o que é urgente?

Mercado de Trabalho:

Saturado, mas promissor para os bens qualificados.

Relatório da Apostila Unidade I, tópico 1.6. **Paradigmas.**

Nome do Aluno: Cassiana Lima. PA: 1524709.

O que é então um paradigma?

Paradigma é um modelo, um padrão aceito que explica e justifica tudo o que alguém faz ou quer fazer.

“Um exemplo que serve como modelo; padrão”. (HOUAISS, 2001)

Para Grof “um paradigma pode ser definido como uma constelação de crenças, valores e técnicas compartilhadas por membros de uma determinada comunidade científica. Alguns paradigmas são de uma natureza filosófica básica e são muito gerais e abrangentes. Outros governam o pensamento científico em áreas de pesquisa muito específicas e circunscritas”.

De acordo com T.S. Kuhn os paradigmas não têm apenas uma função explicativa, mas também uma função normativa, pois eles tendem a definir o que é e o que não é possível, juntamente com as explicações aceitas e não aceitas sobre como o mundo é constituído e como ele funciona. Na verdade, em um período de “ciência normal”, a comunidade científica tende a rejeitar e a suprimir, algumas vezes a um custo considerável, todas as “novas” explicações, porque elas são vistas como subversivas a suas crenças e a seus compromissos básicos.

Kuhn argumenta que o surgimento de um novo paradigma científico se qualifica como um evento com implicações verdadeiramente revolucionárias, dizendo que “novas teorias não podem surgir sem mudanças destrutivas nas velhas crenças sobre a natureza. Uma teoria realmente nova e radical nunca é somente uma adição ou incremento ao conhecimento existente. Ela muda regras básicas, requer revisão drástica e reformulação das hipóteses fundamentais da teoria anterior e envolve uma reavaliação dos fatos e observações existentes”.

Algumas mudanças de paradigmas estão limitadas a campos de conhecimento específicos, enquanto outras podem ter uma grande influência em muitas disciplinas.

A **competência paradigmática** parte do princípio de que podem existir, simultaneamente, múltiplos paradigmas e que o fator limitador está na capacidade humana de entender e incorporar essa noção.

O estudo dos paradigmas é essencialmente importante porque os paradigmas dominantes que aprendemos em nossa cultura, isto é, o complexo de suposições e valores que criam a “realidade” para nós está prejudgando e predeterminando toda a nossa percepção do que está acontecendo.

Assim, a leitura e discussão dos estudiosos da “verdade”, especialmente os filósofos, nos será muito útil, na medida em que nos vão descortinando um universo imensamente rico de possibilidades, tanto no que diz respeito à percepção dos fatos

de nosso universo, quanto na fixação de conceitos científicos e ou na sua aplicação prática.

Portanto, é fundamental que o administrador desenvolva uma **competência paradigmática**, na qual aprenda como mudar a sua perspectiva conceptual, para deixar que as faculdades intuitivas de sua mente “vejam” os problemas de diferentes ângulos, aumentando assim sua capacidade de inventar soluções novas e criativas.

Percebe-se, então, que a abordagem racional para a solução de problemas não é o único caminho que poderemos usar na busca de solução para nossos problemas pessoais ou organizacionais.

Por exemplo, quando nos deparamos com a ambiguidade (situação dúbia, complexa, com várias possibilidades de interpretações, sendo algumas delas contraditórias) e com os paradoxos (contradições aos conceitos estabelecidos ou sentidos aparentemente lógicos, mas que não fazem sentido dentro do nosso universo conceitual) estaremos em situações complicadas. Nesse caso, as faculdades da intuição e do insight (iluminação, estalo, luz) são indispensáveis, pois a lógica e a racionalidade não resolverão facilmente nem a ambiguidade, nem os paradoxos.

Isso inclui trabalharmos com outros conceitos de educação, ou seja, com outros paradigmas que, na maioria das vezes desconhecemos ou sobre os quais sabemos apenas alguma referência passageira.

No caso da Administração, a “invasão” das técnicas orientais sensibilizou e mudou muito os padrões de gestão até então praticados no ocidente.

Mas, a grande diferença percebida nessas duas formas de gerir não se encontra simplesmente nas definições das técnicas, mas na maneira de “ver o mundo” pelo gerente ocidental ou oriental.

O gerente ocidentalmente educado dentro de padrões lógico-rationais, perguntaria: “qual seria o provável benefício de usar a mente de forma não racional, como fazem os gerentes orientais?”.

Uma possível resposta emerge de situações cotidianas que esse gerente ocidental frequentemente encontra, e que envolvem: dados insuficientes; resultados não- previsíveis, fatores humanos imponderáveis, mudanças políticas e mudanças de mercado desconhecidas ou não previsíveis no ambiente externo à organização. Essa lista de desconhecimentos torna qualquer solução racional virtualmente impossível, porém, apesar disso, as decisões precisam ser tomadas!

Nesse momento é que entra em cena a experiência do gerente oriental, que sabe usar sua mente de maneira “não racional”.

A abordagem oriental para esse tipo de problema ensina a tentar abarcar toda a realidade da situação, aquietando a mente e tentando experienciar uma compreensão unificante de todas as suas capacidades conscientes e inconscientes. Algumas das informações conscientemente disponíveis podem ser processadas pela

mente racional; mas, nas margens da consciência, a mente também terá insights adicionais não conscientes sobre o problema. O administrador treinado para acessar esses níveis adicionais não racionais da mente pode favorecer-se de uma compreensão criteriosa da realidade ambígua com a qual ele está deparando e de como os problemas podem ser criativamente resolvidos.

As faculdades intuitivas da mente ajudam a fazer uso dos dados que “estão à margem da consciência” e auxiliam a ter uma visão mais ampla de um problema, e podem ser aumentadas se nos permitirmos uma visão de mundo mística, oriental.

A meditação silenciosa é a técnica básica praticada no Oriente para esse fim.

Os filósofos ocidentais muito discutiram a contemplação do que seja a “verdade” sobre as coisas, ora afirmando que a verdade independe do observador ora garantindo que a verdade pessoal de alguém sempre está baseada na realidade.

No fundo, sobra para os gerentes a diferença de visão de mundo que nós, os ocidentais, temos e que os orientais defendem.

Enquanto para o Ocidente o conhecimento verdadeiro está baseado na escolha de um universo mecanicamente ordenado, hiperestável e relativamente imutável, para a cultura oriental o mundo é um fluxo contínuo.

Isso parece fazer sentido, pois a maioria dos eventos que afetam a vida das pessoas parece não obedecer a regras simples de causa e efeito. Ao contrário, eles estão além de nós, frustrando qualquer compreensão ampla e controle individual.

Assim, o administrador moderno não pode simplesmente “não concordar” com situações que desconheça ou não perceba. Precisa ter uma postura aberta diante do universo, para que lhe seja facilitada a compreensão quanto à sua atuação.

Deve esforçar-se para “abrir a mente”, permitindo-se entrar em contato com outras realidades, que não apenas as suas.

O que deve ficar claro é que o importante não é apenas o volume de conhecimentos que podemos adquirir, mas a forma como os entendemos e como poderemos aplicá-los.

Relatório da Apostila Unidade I, tópico 1.7. **Os Vários Paradigmas da T.G.A.**

Nome do Aluno: Cassiana Lima. PA: 1524709.

Os vários paradigmas da T.G.A

Aplicamos os conceitos de Paradigmas na Teoria Geral da Administração ao longo da história várias teorias foram desenvolvidas, cada uma em uma época, em um determinado lugar, por uma pessoa ou um conjunto de pessoas; influenciado pela história, economia ou política da sua época. Cada teoria cria seu próprio paradigma.

Abaixo um breve resumo de algumas das teorias desenvolvidas por pensadores e revolucionários na área administrativa que até hoje são utilizadas.

Taylor desenvolveu uma análise do trabalho realizado pelos operários e desenvolveu um estudo dos tempos e movimentos (motion-time study), que permitiu a racionalização dos métodos de trabalho do operário e a fixação de tempos padrões para a execução de cada tarefa. Em sua primeira obra, Shop Management, Taylor estabelece que toda a operação fabril, pode e deve ser um processo padronizado e planejado de modo a eliminar todo e qualquer desperdício de esforço humano e de tempo. Esse estudo permitiu também uma maior especialização das atividades e uma maior adequação de cada operário à sua atividade. As normas de atuação no trabalho passaram a ser mais claras e detalhadas e o empregador obteve maior controle sobre o desempenho do operário. Todas as atividades eram divididas em tarefas e ensinadas aos empregados, surgindo então à ideia de treinamento. A partir dessa análise e sistematização, Taylor desenvolveu uma Organização Racional do Trabalho, que consiste no estabelecimento da melhor forma de se desenvolver cada operação fabril, ou seja, do método mais eficiente para executar a(s) tarefa(s). Essa organização estabelecia uma divisão de responsabilidades: a gerência fica com o planejamento das atividades, a supervisão é responsável por repassar o planejamento e controlar a execução e o operário fica a execução pura e simples das tarefas.

Outra importante contribuição para administração foi feita por **Henry Ford**, fundador da Ford Motor Company e criador da linha de montagem móvel. Ford, com essa ideia, estabeleceu o padrão de organização de processos produtivos que se tornariam universal. Até o começo do século XX, a atividade industrial era dominada pelos métodos artesanais. Um automóvel era fabricado da mesma forma como ainda hoje se constrói uma casa. A produção artesanal é custosa e demorada. Quando há um grande mercado potencial e ansioso por uma grande quantidade de produtos de baixo custo, produzidos rapidamente, o artesanato é desvantajoso. Esse era um dos ingredientes do contexto que impulsionou a produção em massa, que é, essencialmente, a fabricação de produtos não diferenciados em grandes volumes.

Para **Fayol**, a função administrativa não se concentra exclusivamente no topo da empresa, nem é privilégio dos diretores, mas é distribuída proporcionalmente entre todos os níveis hierárquicos. À medida que se desce na escala hierárquica, mais

aumenta a proporção das outras funções da empresa e, à medida que se sobe na escala hierárquica mais aumenta a extensão e o volume das funções administrativas. Isto é, a capacidade principal de um operário é a capacidade técnica. À medida que se eleva na escala hierárquica, a importância relativa da capacidade administrativa aumenta, enquanto a capacidade técnica diminui. Quanto mais elevado o nível hierárquico, maior a necessidade de dominar a capacidade administrativa.

Weber publicou estudos sobre o que ele chamou de tipo ideal de burocracia. A tradução de suas obras para o inglês, nos anos 40, estimulou inúmeros estudos subsequentes entre os sociólogos americanos. Weber não tentou definir as organizações, nem estabelecer padrões de administração que elas devessem seguir. Seu tipo ideal não é um modelo prescritivo, mas uma abstração descritiva. É um esquema que procura sintetizar os pontos comuns à maioria das organizações formais modernas, que ele contrastou com as sociedades primitivas e feudais. Weber descreveu as organizações burocráticas como máquinas totalmente impessoais, que funcionam de acordo com as regras que ele chamou de racionais – regras que dependem da lógica e não de interesses pessoais. Weber estudou e procurou descrever o alicerce formal-legal em que as organizações reais se assentam. Sua atenção estava dirigida para o processo de autoridade – obediência (ou processo de dominação) que, no caso das organizações modernas depende de leis. No modelo de Weber, organização formal e organização burocrática são sinônimas.

Nessas teorias administrativas podemos constatar dois tipos de abordagens de estudo: a abordagem prescritiva e normativa e a abordagem descritiva e explicativa.

A abordagem prescritiva e normativa caracteriza-se pela preocupação em prescrever princípios normativos que devem ser aplicados como receituário em todas as circunstâncias para que o administrador possa ser bem sucedido. É uma abordagem com receitas antecipadas, soluções enlatadas e princípios normativos que regem o como fazer as coisas dentro das organizações. Essa perspectiva visualiza a organização como ela deveria funcionar ao invés de explicar seu funcionamento. De antemão, é a abordagem que se utilizam as:

- Teorias Clássicas,
- Escola das Relações Humanas,
- Abordagem Neoclássica,
- Teoria da burocracia.

TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

- Período: Surgiu em 1916 na França.
- Objetivos: Identificar os princípios e as habilidades que servem de base à administração eficaz através das funções administrativas.
- Características: Focalizado em 14 princípios como a divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação, remuneração do pessoal, centralização, cadeia escalar, ordem, equidade, estabilidade de pessoal, iniciativa e espírito de equipe.
- Idealizador: Henry Fayol (1841-1925).

- Outros autores: Luther Gulick (1892-1993), James Mooney (1861-1921), Oliver Sheldon (1894-1951), Lyndoyf Urwick (1891-1983).

ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS

- Período: Entre as décadas de 1920 e 1930 nos Estados Unidos, como consequência imediata das conclusões obtidas na Experiência de Hawthorne.
- Objetivos: A Experiência de Hawthorne buscava analisar a influência da iluminação na produtividade, mas seus efeitos foram diferentes. O trabalhador que recebia atenção especial teve uma produtividade melhor, e não as condições de iluminação que determinaram o melhor desempenho do operário.
- Características: Apoio da Psicologia; trata a organização como grupo de pessoas, enfatiza as pessoas, inspirada em sistemas de psicologia, delegação plena de autoridade, autonomia do empregado, confiança e abertura, ênfase nas relações humanas, confiança nas pessoas, dinâmica grupal e inter pessoal. Homem Social. O grupo informal. Participação nas decisões.
- Idealizador: Elton Mayo (1880-1949).
- Outros autores: Chester Barnard (1886-1961), Mary Parker Follet (1868-1933), Herbert Simon (1916-2001), Kurt Lewin (1890-1947).

ABORDAGEM NEOCLÁSSICA

- Período: Década de 1950.
- Objetivos: Representa uma nova roupagem da teoria clássica, com ênfase nos aspectos práticos da administração, pelo pragmatismo e pela busca de resultados concretos e palpáveis, retomando grande parte do material desenvolvido pela Teoria Clássica, redimensionando-o e reestruturando-o de acordo com as contingências da época, dando-lhe uma configuração mais ampla e flexível. Do pragmatismo e racionalidade.
- Características: Princípios da administração-divisão do trabalho, especialização, hierarquia, distribuição da autoridade e da responsabilidade; reafirmação dos postulados clássicos, ênfase nos objetivos e resultados.
- Idealizador: Peter Drucker (1909-2005).
- Autores: Ernest Dale (1914-1984), Cyril O'Donnell (1900-1976).

TEORIA DA BUROCRACIA

- Período: Por volta de 1940.
- Objetivos: A burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos.
- Características: Caráter legal das normas e regulamentos, caráter formal das comunicações, caráter racional e divisão do trabalho, impessoalidade nas relações, hierarquia de autoridade, rotinas e procedimentos standardizados, competência técnica, completa previsibilidade de funcionamento.
- Idealizador: Economista e sociólogo, Max Weber (1864-1920).
- Outros autores: Robert Melton (1903-1988), Alvin W. Goudner (1920-1980), Richard H. Hall (1930-2009), Philip Selznick (1919-2010).

Todas as teorias prescritivas e normativas enfocam apenas suas variáveis, voltadas “para dentro” da organização (visão de sistema fechado). E todas tendenciaram para a definição das “leis” de funcionamento.

A abordagem descritiva e explicativa, em vez de estabelecer como o administrador deverá lidar com as organizações, descreve, analisa e explica as organizações, a fim de que o administrador escolha a maneira apropriada de lidar com elas, levando em conta sua natureza, tarefas, participantes, problemas, situação, restrições etc., aspectos que variam intensamente. Nessa abordagem utilizam-se as:

- Teorias estruturalistas,
- Teoria comportamental,
- Teoria dos sistemas,
- Teoria contingencial.

TEORIA ESTRUTURALISTA

- Período: Desenvolvida em meado dos anos de 1940, veio representar um verdadeiro desdobramento da Teoria da Burocracia ou Modelo Burocrático e uma leve aproximação em direção à Teoria das Relações Humanas.
- Objetivos: Representa uma visão extremamente crítica da organização formal. O estruturalismo preocupa-se com o todo e com o relacionamento das partes na constituição do todo. Demonstrar a totalidade, a interdependência das partes e o fato de que o todo é maior do que a simples soma das partes.
- Características: Estrutura interna da organização e sua interação com outras organizações, o homem organizacional, a organização formal e informal, todos os tipos diferentes níveis hierárquicos de uma organização, as recompensas sociais, materiais e salariais. Os incentivos mistos, os conflitos inevitáveis.
- Idealizador: Amitai Etzioni (1929).
- Autores: James D. Thompson (1920-1973 Victor A. Thompson (1885-1968)), Peter M. Blau (1918-2002), entre outros. Max Weber também é um dos influenciadores.

TEORIA COMPORTAMENTAL

- Período: Surgiu na década de 1950.
- Objetivos: Veio significar uma nova direção e um novo enfoque dentro da teoria administrativa: a abordagem das ciências do comportamento, o abandono das ciências normativas e prescritivas das teorias anteriores (Teoria Clássica, Teoria das Relações Humanas e Teoria da Burocracia) e a adoção de posições explicativas e descritivas.
- Características: A ênfase permanece nas pessoas, mas dentro de um contexto organizacional. Pontos estudados: hierarquia das necessidades de Maslow, teoria dos dois fatores de Herzberg – fatores higiênicos e fatores motivacionais, Teoria X e Teoria Y de McGregor, o sistema de administração de Likert, teoria da cooperação de Barnard, o processo decisório de Simon, o homem administrativo, o comportamento organizacional, objetivos organizacionais e individuais. Segundo os behavioristas, os clássicos

falharam ao descuidar-se da análise das decisões dentro dos limites da racionalidade impostos por qualificações, hábitos, valores e conhecimento bem como ao tentarem impor princípios rígidos à administração.

- Idealizador: Herbert Alexander Simon.
- Autores: Chester Barnard (1886-1961), Douglas McGregor (1906-1964), Rensis Likert (1903-1981), Chris Argyris (1923-), Abraham Maslow (1908-1970), Frederick Herzberg (1923-2000) e David McClelland (1917-1998).

TEORIA DOS SISTEMAS

- Período: Surgiu com os trabalhos do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy, publicados entre 1950 e 1968.
- Objetivos: Analisar uma organização a partir de um sistema com partes interdependentes.
- Características: Fundamenta-se em três premissas básicas: os sistemas existem dentro de sistemas, os sistemas são abertos e as funções de um sistema dependem de sua estrutura. O homem funcional: há uma tendência muito grande a enfatizar mais os papéis que as pessoas desempenham do que as próprias pessoas. Os conflitos de papéis: estrutura organizacional, especialização funcional, divisão de trabalho e o sistema formal de recompensas determinam grandemente o que uma pessoa deve fazer.
- Idealizador: Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972).

TEORIA DA CONTINGÊNCIA

- Época: A partir dos anos 1970.
- Objetivo principal: Analisar uma organização a partir das circunstâncias e do momento.
- Características principais: Relatividade, flexível, adaptável às mudanças rápidas que acontecem no mundo dos negócios e na ciência da administração. Não há maneira de administração que seja melhor que a outra. A solução “melhor” depende do ambiente da organização, de sua tecnologia e de vários outros fatores. Homem complexo.
- Autores: Alfred Chandler (1918-2007), Tom Burns (1913-2001) & G. M. Stalker, Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch, Joan Woodward (1916-1971).

Essas teorias explicativas e descritivas têm paradigmas diferentes e foram redigidas pelo foco em, apenas, suas variáveis e o ambiente. Estão voltadas “para dentro e para fora” da organização (visão do sistema aberto), e são teorias que não são definidoras de normas nem de prescrição de como fazer as coisas ao contrario disso, elas tentaram descrever e explicar.

PARECER TÉCNICO

A unidade I nos mostrou que administrar tem um leque de conceitos que podem ser utilizados como base e fonte de pesquisas. O tópico o que é administrar, nos mostra o leque de conceitos que pode ser utilizados como base e fonte de pesquisas, para que nos tornemos profissionais mais preparados para lidar com as possíveis situações de complexidade dentro das organizações de trabalho, e de como a empresa necessita de um profissional com a mente aberta e que tenha atitudes votadas para a resolução dos conflitos que possam surgir. Sejam eles estruturais, organizacionais, ou de produção. Esse administrador precisa ser eficiente, utilizando todo o material que a empresa dispõe de forma econômica e direcionando ao alcance das metas, trabalhando em conjunto com todos os outros setores, utilizando o seu conhecimento para liderar e motivar sua equipe a alcançar as metas propostas pela empresa.

Dentro das organizações o processo de planejamento é tão importante quanto o processo produtivo. Portanto, *planejamento* é à base de todo o trabalho, pois a era do conhecimento trouxe para as organizações a globalização, a tecnologia, a competitividade e as mudanças constantes e significativas no meu ponto de vista administrativo. Pois é ele quem encoraja os seus membros a pensar sobre o que aconteceu sobre o que está acontecendo e o que acontecerá. O planejamento determina também, a direção a ser seguido para se alcançar um resultado desejado. Nos tempos de atuais o planejamento torna-se imprescindível para que as organizações possam manter uma posição de competitividade em qualquer ambiente, pois possibilita a análise do ambiente de uma organização favorecendo a criação de uma visão sobre as oportunidades e ameaças, bem como a percepção dos pontos fortes e fracos.

Para as empresas dos dias atuais, o planejamento é visto como um processo contínuo de interação organizacional com o ambiente permitindo estabelecer objetivos e aumentar o desempenho da empresa, considerando que se torna uma ferramenta de orientação e aproveitamento de recursos utilizados pela organização, no entanto, nem todas as empresas obtêm um eficiente processo de planejamento, muitas vezes pela *complexidade* do sistema, considerando suas características de gestão como estrutura, comportamento e contexto.

Ter em mente o conceito de eficiência e eficácia é de extrema importância para todo administrador e serve de direcionamento e ferramenta de constante aperfeiçoamento para qualquer pessoa que queira ter um bom desempenho no seu ambiente de trabalho. As organizações buscam pessoas com visão empreendedora que alcançam resultados de maneira rápida satisfatória e econômica e que saibam empregar na prática esses conceitos. Ser prático, realizar suas tarefas com habilidade e ter foco no alcance das metas faz com que o profissional ganhe destaque e se torne importante dentro da organização. Atualmente as empresas precisam ser eficientes e eficazes para manter seu espaço e para estar sempre inovando e surpreendendo seus clientes.

A Administração tanto no passado quanto no presente da civilização tiveram varias influencias em setores diferentes, assim como no pessoal ou no profissional ela não se trata de si só e sim da interação social entre varias pessoas obedecendo a uma hierarquia, onde quem está no topo hierárquico pode gerenciar o andar do processo tendo em vista o objetivo e o planejamento em que pretende alcançar,

avaliando, realizando e estabelecendo em tempo hábil suas metas e seus interesses.

ABRIR A MENTE talvez seja a grande tarefa de qualquer ser humano durante a sua existência. Mas, para o administrador, MENTE ABERTA é um requisito indispensável para o exercício de sua profissão. O trabalho do administrador envolve aplicação de conceitos cientificamente aprovados, o uso de teorias ainda não devidamente testadas, e, sem dúvida, dentro desse quadro, a sua própria interpretação disso tudo.

Um “perigo” a enfrentar é a pobreza paradigmática, que significa possuir um repertório conceptual limitado. Ela é um fator restritivo no desenvolvimento de carreira de executivos promissores. A riqueza de repertório paradigmático talvez seja a única diferença claramente definida para avaliarmos a habilidade de um administrador, principalmente quando tratarmos de analisar e solucionar grande quantidade de problemas e problemas variados.

Um paradigma ou uma estrutura conceptual pode ser comparado a um software, usado para programar computadores. O software de programação não traz “em si” todos os programas existentes no mundo, mas traz a potencialidade de podermos criar, com ele, os programas que quisermos.

A TGA - Teoria Geral da Administração, que é o nome mais comum pelo qual nossa disciplina EPA – Evolução do Pensamento Administrativo também é designada, é composta por diferentes propostas, sendo cada uma delas baseada em um paradigma próprio, ora divergente, ora convergente, ora dissociado, ora integrado com relação aos paradigmas das demais propostas. Cada uma delas, que podemos chamar de teoria de abordagem, de corrente de pensamento, de escola, entre outros nomes, foi construída por um ou mais estudiosos levando em conta o paradigma imperante em sua época, como base a ser respeitada, ou outro a ser modificado.

Portanto, não é uma classificação rigorosamente cronológica, mas baseada num outro critério: o das ênfases dessas escolas.

As teorias prescritivas e normativas apresentam duas características: suas propostas podem ser entendidas, nesta classificação, como “leis” a serem seguidas sem discussão, ou seja, determinam “como a administração deve ser”. Noutra direção, as escolas explicativas e descritivas não estariam preocupadas em aceitar definições, deixando margem para novas interpretações. Tenta mostrar a administração “como ela é”.

Porém, a explicação mais consistente está mesmo na ênfase em cada uma das teorias: enquanto as escolas normativas e prescritivas, ao escolherem variáveis básicas (tarefas, estrutura e pessoas) voltaram-se totalmente “para dentro” das organizações, as explicativas e normativas escolheram as suas variáveis (estrutura, pessoas e tecnologia), só que, todas elas consideraram também o ambiente, ou seja, além de enxergarem a organização “por dentro”, preocuparam-se em relacioná-la com o que ocorria fora da organização. Portanto, paradigmas notoriamente diferentes.

O que não se nega é que, nessa jornada, o modo de pensar da Administração evoluiu, chegando aos nossos dias como um rico painel, do qual o administrador tenta tirar o melhor proveito. Desenvolver as competências da organização e das pessoas é um caminho para se vencer todos esses desafios e adequar as organizações aos novos paradigmas mundiais. Hoje as empresas são obrigadas a buscarem as competências que negligenciavam em tempos anteriores, de menor concorrência, de maiores facilidades para obter lucro e crescer. Dentre as

diversas vantagens da gestão por competência, Gramigna cita algumas: - A possibilidade de se definir perfis profissionais que favorecerão a produtividade; - O desenvolvimento das equipes orientado pelas competências necessárias aos Diversos postos de trabalho; - A identificação dos pontos de insuficiência, permitindo intervenções de retorno garantido para a organização; - O gerenciamento do desempenho com base em critérios mensuráveis e passíveis de observação direta; - O aumento da produtividade e a maximização de resultados; - A conscientização das equipes para assumirem a corresponsabilidade pelo seu autodesenvolvimento, é o que tornando o processo ganha-ganha. Tanto a organização quanto os colaboradores têm suas expectativas atendidas.



GLOSSÁRIO:

ADMINISTRAR –(1) Ciência que estuda as organizações com a finalidade de compreender e de explicar seus funcionamentos, aplicando teorias, métodos e modelos fundamentados nos princípios da universalidade, especificidade, unidade e hierarquia, tornando-as capazes de inter-relacionamento, ações e influências no macro ambiente, para consecução de seus objetivos.

Complexidade - (1) Interligação de vários e diferentes elementos, que tornam complicado um entendimento imediato. (2) Situação de difícil compreensão.

Eficiente - (1) Capacidade de realizar corretamente, de forma racional e organizada, dentro de um processo, uma determinada tarefa. (2) Avaliação do desempenho na realização de uma atividade, trabalhando dentro de princípios determinados. (3) Solução precisa para um problema específico e complexo.

Metas - (1) Realização ou finalidade para a qual se dirige a ação. (2) Resultado preciso de um item, definindo o que se deseja atingir. (3) Caminho percorrido desde a ação planejada até sua Conclusão. (4) Objetivo das ações concluídas. (5) O mesmo que "objetivo". Ver: realização, finalidade, ação, resultado, plano, planejamento, objetivo e conclusão.

Liderar - (1) Ação do líder, exercício da liderança. (2) “É dar exemplos.” (Lee Laccoca). (3) É fazer os outros verem a situação como ela é. (4) Atitude de conduzir pessoas a enfrentar a realidade conscientemente, tornando-as determinadas a agir em favor de seus objetivos. (5) Poder de observação e de análise das situações circunstanciais e das pessoas envolvidas, aplicando a aprendizagem adquirida e transmitindo ensinamentos, ao mesmo tempo em que desenvolve sensibilidade no trato dessas questões. (6) É perscrutar pessoas ou grupo para conduzi-los à conquista de seus ideais. (7) É conquistar confiança. Ver: ação, líder, liderança, exercício, atitude, utilização, objetivo, poder, análise, aprendizagem, aquisição, conhecimento, ensinamento, grupo, equipe, time e ideia.

Eficácia. (1) Capacidade de realizar corretamente todas as etapas de um plano, conseguindo, acertada e qualitativamente, o objetivo desejado, no tempo mais curto e da forma mais simples e econômica.

Administrador. (1) “É o responsável pelo desempenho de uma ou mais pessoas no trabalho.” (Idalberto Chiavenato).

Organização. (1) Denominação genérica de empresas, entidades, instituições, firmas, associações, sociedades e outras formas de organismos públicos e privados, produtores de bens ou de serviços, com finalidades lucrativas ou não, personalidade jurídica e objetivos diversos, entretanto, sempre voltados para o desenvolvimento e o bem-estar social.

Empreendedor. (1) Pessoa inovadora, talentosa, criadora, inventiva. (2) Aquele que, utilizando recursos próprios, instalou, instala ou se prepara para instalar um empreendimento, cuja direção e riscos assumem.

Economicidade. Forma utilizada para evitar o desperdício produtivo, aplicando técnicas eficientes na elaboração de bens ou de serviços. Ver: forma, utilização, desperdício, perda, produção, técnica, eficiência, produto, bem e serviço.

Profissional. Pessoa habilitada que exercita uma profissão. Ver: habilitação, exercício, profissão e desempenho profissional.

Foco. (1) Em Administração, representa a concentração de esforços que a organização deve manter em suas relações e atitudes para com seus funcionários, clientes, fornecedores, clientes, mercado consumidor e o público em geral, com a finalidade de fortalecer-se corporativa.

Assertiva: Defesa pessoal do ponto de vista, centradas em conhecimentos próprios.

Consolidada: Incorporar, ver.

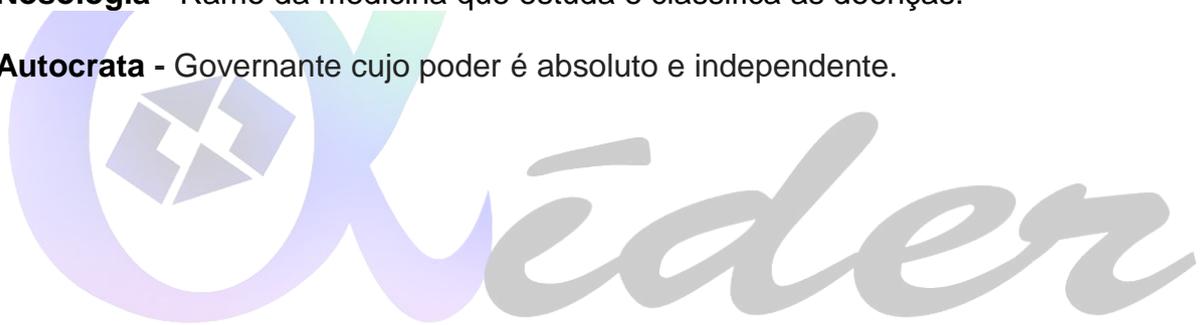
Percepção: Entendimento ou compreensão de uma situação ou de um fato por pessoa intuitiva, observadora ou planejadora.

Organização eclesial - membros da Igreja Católica que desempenham a função de governar na fé e guiar nas questões morais e de vida cristã os fiéis católicos.

Cosmologia - Ramo da astronomia que estuda a estrutura e a evolução do universo em seu todo, preocupando-se tanto com a origem quanto com a evolução dele.

Nosologia - Ramo da medicina que estuda e classifica as doenças.

Autocrata - Governante cujo poder é absoluto e independente.



9- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ALVAREZ, José. Apostila de Contabilidade e Teoria Geral da Administração. 1 ed. São Paulo: Santos, 2006.

TRIGUEIRO, Francisco. Apostila Teoria Geral da Administração I da Universidade Federal de Mato Grosso. 1 ed. Mato Grosso: Cuiabá, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Henri Fayol (citado por Hampton, 1992,p.3) obra “industrial ande administration”; Stoner;Freeman,1985,p.5 ; Certo (2003); Griffin (2007); Chiavenato (2003); Hampton (1993) ; apostila “Evolução do Pensamento Administrativo” unidade 1, unip.

Peter Drucker; unidade 1 apostila Evolução do Pensamento Administrativo; DRUCKER, Peter. *The effective executive*. HarperCollins Publishers, 1993.

BRENDER, Arthur. A diferença entre eficiência e eficácia. Disponível em <http://www.baguete.com.br/colunasDetalhes.php>; Introdução a teoria geral da administração Idalberto Chiavenato.

ARAÚJO, Luis Cesar G. Teoria Geral da Administração. O. ed. São Paulo: Atlas, 2005

CERTO, Samuel C. et alli. Administração Estratégica. 2 ed. São Paulo: Person, 2006

ARAÚJO, Luis Cesar G. Teoria Geral da Administração. O. ed. São Paulo: Atlas, 2005

CERTO, Samuel C. et alli. Administração Estratégica. 2 ed. São Paulo: Person, 2006

STONER ,James A F - Administração - S^a edição - LTC Editora - 1999

DRUCKER, Ferdinand P. Introdução à administração. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

HIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MEIRELES, Manuel. Teorias da administração: clássicas e modernas. São Paulo: Futura, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução á teoria geral da administração. 7. ed. Ver. Atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas 2010.

BITTENCOURT, Marcos - Revista Eletrônica.
<http://administradoresonhos.blogspot.com.br/2010/07/eficiencia-e-eficacia.html>.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. Projeto pedagógico para cursos de administração. São Paulo : Makron Books, 2002. 159p.

BARNARD, Chester I. As funções do executivo. São Paulo : Atlas, 1979. 322p.

BOOG, Gustavo. O Desafio da Competência. [S.l.: s.n.], 2000.

Dutra, J. S.. Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna. [S.l.: s.n.], 2004.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. 27. ed. São Paulo: Malheiros, 2002.

MINTZBERG. The Nature of managerial, 1973. p. 93.

RABAGLIO, Maria O. Seleção por competência. [S.l.: s.n.], 2001.

Google-TGA_TEORIA GERAL DA ADMNISRAÇÃO, Google Search. Disponível em:
 <https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAAahUKEwiBtqOljqnIAhVGFR4KHbNGBFE&url=http%3A%2F%2Ffit2.fit.br%2Fsitedo%2Fprofessor%2Fprofessor%2Flink%2F20100203170636AULA%2520FIT-%2520TGA%2520APRESENTACAO.ppt&usq=AFQjCNGit8pK3-5ZeDDHALb_UocZIWvWbw&sig2=LB-q9t9N-WKdk08Mia91TQ&bvm=bv.104317490,d.dmo>
 Acesso em 03 de Outubro de 2015.

Administradores, Henry Ford. Disponível em:
 <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/henry-ford/10906/>> acesso em 02 de Outubro de 2015.

Blogspot Fayol, Conceitos de Administração. Disponível em: < <http://fayol-adm.blogspot.com.br/2006/08/conceitos-de-administracao.html>> Acesso em 02 de Outubro de 2015.

Tecconcursos, teorias administrativa. Disponível em: < <https://www.tecconcursos.com.br/dicas-dos-professores/teorias-administrativas-resumo-bizu>> Acesso em 30 de Setembro de 2015.

Academia Edu, TGA I Material Didático. Disponível em: < https://www.academia.edu/4052218/2013_-_TGA_I_-_Material_Did%C3%A1tico> Acesso em 30 de Setembro de 2015.

