

Introdução à Administração

Unidade 02

A Administração e suas Perspectivas



Humberto Arantes
 humberto@humbertoarantes.com.br
 www.humbertoarantes.com.br
 @HumbertoArante1 62 9293 0587

O SENHOR é a minha luz e a minha salvação!

A Administração e suas Perspectivas

- Conteúdo e Estudo da Administração
- O Estado Atual da Teoria Geral da Administração
- A Administração na Sociedade Moderna
- Perspectivas Futuras da Administração

- Em uma época de complexidades, mudanças e incertezas como a que atravessamos hoje, a Administração tornou-se uma das mais importantes áreas da atividade humana.
- Vivemos em uma civilização na qual o esforço cooperativo do homem é a base fundamental da sociedade.

O SENHOR é a minha luz e a minha salvação!

A Administração e suas Perspectivas

Toda organização, seja ela industrial ou prestadora de serviços, precisa ser administrada para alcançar seus objetivos com a maior eficiência e economia de ação e de recursos.

O SENHOR é a minha luz e a minha salvação!

A Administração e suas Perspectivas

- A tarefa básica da *Administração* é a de fazer as coisas por meio de pessoas de *maneira eficiente e eficaz*.

- O avanço tecnológico e o desenvolvimento do conhecimento humano, por si apenas, não produzem efeitos se a qualidade da administração efetuada sobre os grupos organizados de pessoas não permitir uma aplicação efetiva dos recursos humanos e materiais.

O SENHOR é a minha luz e a minha salvação!

A Administração e suas Perspectivas

- Peter Drucker*, autor neoclássico, afirma:
 - Não existem países desenvolvidos e países subdesenvolvidos, e sim países que sabem administrar a tecnologia e os recursos disponíveis e potenciais e países que ainda não sabem.
 - Existem países administrados e países subadministrados.
 - O mesmo ocorre com as organizações.

- O Administrador alcança resultados através da efetiva cooperação dos subordinados.
- A tarefa de administrar se aplica a qualquer tipo ou tamanho de organização.

O SENHOR é a minha luz e a minha salvação!

A Administração e suas Perspectivas

- A tarefa de *Administrar*, é a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio do *planejamento, organização, direção* e *controle* de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, afim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação e garantir a competitividade em um mundo de negócios altamente concorrencial e complexo.

A administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos a fim de alcançar objetivos organizacionais.

O SENHOR é a minha luz e a minha salvação!

A Administração e suas Perspectivas

- ❑ O conteúdo do estudo da Administração varia de acordo com a teoria ou escola considerada.
- ❑ Cada autor da Administração tende a abordar as variáveis e assuntos típicos da orientação de sua escola ou teoria.
- ❑ Cada uma dessas seis variáveis – **tarefas, estruturas, pessoas, ambiente, tecnologia e competitividade** – provocou ao seu tempo uma diferente **teoria administrativa**.

Humberto Arantes
 O SENHOR é a minha luz e a minha salvação!
7

- ❑ A Teoria Geral da Administração começou com ênfase nas tarefas (atividades executadas pelos operários em uma fábrica), através da Administração Científica de Taylor.
- ❑ A seguir, a preocupação básica para a ênfase na estrutura com a Teoria Clássica de Fayol e com a Teoria da Burocracia de Weber.
- ❑ Seguindo mais tarde a Teoria Estruturalista.
- ❑ A reação humanística surgiu com a ênfase nas pessoas, por meio da Teoria das Relações Humanas, mais tarde desenvolvida pela Teoria Comportamental e pela Teoria do Desenvolvimento Organizacional

Humberto Arantes
 O SENHOR é a minha luz e a minha salvação!
8

- ❑ A ênfase no ambiente sugiu com a Teoria dos Sistemas, sendo completada pela Teoria da Contingência. Essa, posteriormente, desenvolveu a ênfase na tecnologia.
- ❑ Mais recentemente, as novas abordagens trouxeram a tona a emergente necessidade de competitividade das organizações em um mundo globalizado e carregado de mudanças e transformações.
- ❑ Seguindo mais tarde a Teoria Estruturalista.
- ❑ A reação humanística surgiu com a ênfase nas pessoas, por meio da Teoria das Relações Humanas, mais tarde desenvolvida pela Teoria Comportamental e pela Teoria do Desenvolvimento Organizacional

Humberto Arantes
 O SENHOR é a minha luz e a minha salvação!
9

| As Principais Teorias Administrativas e seus Principais Enfoques | | |
|--|--------------------------|---|
| ÊNFASE | TEORIAS | ENFOQUES |
| Nas Tarefas | Administração Científica | Racionalização do Trabalho no Nível Operacional. |
| Na Estrutura | Teoria Clássica | Organização Formal |
| | Teoria Neoclássica | Princípios Gerais de Administração Funções do Administrador |
| | Teoria da Burocracia | Organização Formal Burocrática Racionalidade Organizacional |
| | Teoria Estruturalista | Múltipla Abordagem: Organização Formal e Informal Análise Intra-Organizacional e Análise Interorganizacional |

Humberto Arantes
 O SENHOR é a minha luz e a minha salvação!
10

| As Principais Teorias Administrativas e seus Principais Enfoques | | |
|--|--|---|
| ÊNFASE | TEORIAS | ENFOQUES |
| Nas Pessoas | Teoria das Relações Humanas | Organização Informal. Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo. |
| | Teoria do Comportamento Organizacional | Estilo de Administração. Teoria das decisões. Integração dos objetivos organizacionais e individuais. |
| | Teoria do Desenvolvimento Organizacional | Mudança organizacional planejada. Abordagem de sistema aberto |

Humberto Arantes
 O SENHOR é a minha luz e a minha salvação!
11

| As Principais Teorias Administrativas e seus Principais Enfoques | | |
|--|-----------------------------------|--|
| ÊNFASE | TEORIAS | ENFOQUES |
| No Ambiente | Teoria Estruturalista | Análise Intra-Organizacional e Análise Ambiental. Abordagem de Sistema Aberto. |
| | Teoria da Contingência | Análise Ambiental (Imperativo Ambiental). Abordagem de Sistema Aberto. |
| Na Tecnologia | Teoria da Contingência | Administração da Tecnologia (Imperativo Tecnológico). |
| Na Competitividade | Novas Abordagens na Administração | Caos e complexidade. Aprendizagem organizacional. Capital Intelectual. |

Humberto Arantes
 O SENHOR é a minha luz e a minha salvação!
12

| Anos | Teorias |
|------|--------------------------------|
| 1903 | Administração Científica |
| 1909 | Teoria da Burocracia |
| 1916 | Teoria Clássica |
| 1932 | Teoria das Relações Humanas |
| 1947 | Teoria Estruturalista |
| 1951 | Teoria dos Sistemas |
| 1953 | Abordagem Sociotécnica |
| 1954 | Teoria Neoclássica |
| 1957 | Teoria Comportamental |
| 1962 | Desenvolvimento Organizacional |
| 1972 | Teoria da Contigência |
| 1990 | Novas Abordagens |

A s Principais Teorias da Administração

O SENHOR é a minha luz e a minha salvação!

As teorias administrativas iniciais foram predominantemente prescritivas e normativas, no sentido de ditar e prescrever princípios e regras para a administração das organizações:

- ☐ Teorias Prescritivas e Normativas:
 - Administração Científica
 - Teoria Clássica
 - Teoria das Relações Humanas
 - Teoria Neoclássica

As teorias administrativas mais recentes são predominantemente descritivas e explicativas, no sentido de buscar conceitos para apresentar e caracterizar situações e contextos para a administração das organizações:

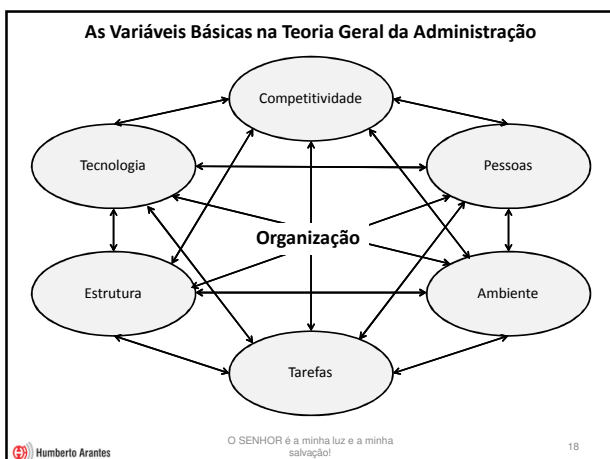
- ☐ Teorias Descritivas e Explicativas:
 - Teoria da Burocracia
 - Teoria Estruturalista
 - Teoria Comportamental
 - Desenvolvimento Organizacional
 - Teoria de Sistemas
 - Teoria Matemática
 - Teoria da Contigência

O Estado Atual da Teoria Geral da Administração

- ☐ Cada teoria administrativa surgiu como uma resposta aos problemas empresariais mais relevantes de sua época.
- ☐ Na medida que a *Administração* se defronta com novas situações que surgem no decorrer do tempo, as doutrinas e teorias administrativas precisam adaptar suas abordagens ou modificá-las para continuarem úteis e aplicáveis

O Estado Atual da Teoria Geral da Administração

- ☐ A teoria administrativa está continuamente se expandindo e se ampliando, levando o leitor a uma dificuldade de se familiarizar, mesmo que superficialmente, com uma amostra representativa da leitura sobre a *Administração*.



Administração na Sociedade Moderna

❑ A *Administração* é um fenômeno universal no mundo moderno. Cada organização requer o alcance de objetivos em um cenário de concorrência acirrada, a tomada de decisões, a coordenação de múltiplas atividades, condução de pessoas, avaliação de desempenho dirigidos a objetivos previamente determinados, a obtenção e alocação de recursos etc.

❑ Como o administrador não é executor, ele não pode cometer erros ou arriscar, apelando para estratégias de ensaio e erro, já que isso implicaria conduzir seus subordinados pelo caminho menos indicado.

Administração na Sociedade Moderna

❑ A *Administração* tornou-se importante na condução da sociedade moderna. Ela não é um fim em si mesma, mas um meio de fazer com que as coisas sejam realizadas da melhor forma, com o menor custo e com a maior eficiência e eficácia.

❑ O administrador deixa marcas profundas na vida das pessoas, na medida em que lida com elas e com seus destinos dentro das empresas, e na medida em que sua atuação na empresa influi também no comportamento dos consumidores, fornecedores, concorrentes e demais organizações humanas. Sua influência é, portanto, interna e externa.

Perspectivas Futuras da Administração

Nos próximos anos, o mundo verá o fim da forma organizacional de hoje, (organização burocrática que ainda predomina em muitas organizações) e o surgimento de novas arquiteturas organizacionais adequadas às novas demandas da era pós-industrial.

As fraquezas da tradicional organização burocrática serão germes dos futuros sistemas organizacionais, devido a três aspectos:

Perspectivas Futuras da Administração

1. Mudanças rápidas e inesperadas no mundo dos negócios nos campos do conhecimento e da explosão populacional, impondo novas e crescentes necessidades a que as atuais organizações não têm condições de atender.
2. Crescimento e expansão das organizações, tornando-as mais complexas e globalizadas.
3. Atividades que exigem pessoas de competências diversas e especializadas envolvendo problemas de coordenação e, principalmente, de atualização de função das rápidas mudanças.

Perspectivas Futuras da Administração

❑ À atenção do administrador será disputada por eventos e por grupos, situados dentro e fora da organização, que lhe proporcionarão informações diversas que complicarão seu diagnóstico perceptivo e sua visão dos problemas a resolver ou das situações a enfrentar:

- São as exigências da sociedade, dos clientes, dos fornecedores, das agências regulamentadoras;
- São os desafios dos concorrentes, as expectativas da alta administração, dos subordinados, dos acionistas etc.

Perspectivas Futuras da Administração

❑ Essas mudanças tendem a aumentar com a inclusão de novas variáveis, na medida que o processo se desenvolve criando uma turbulência que perturba e complica a tarefa administrativa de planejar, organizar, dirigir e controlar uma empresa eficiente e eficaz.

E o futuro parece complicar cada vez mais essa realidade.

Perspectivas Futuras da Administração

❑ Vários fatores deverão provocar profundos impactos sobre as organizações, como:

- ❖ *Crescimento das organizações.*
- ❖ *Concorrência mais aguda.*
- ❖ *Sofisticação da tecnologia.*
- ❖ *Taxas elevadas de inflação.*
- ❖ *Globalização da economia e internacionalização dos negócios.*
- ❖ *Visibilidade maior das organizações.*

Humberto Arantes O SENHOR é a minha luz e a minha salvação! 25

Perspectivas Futuras da Administração

❑ *Todos esses desafios trarão uma consequência para a administração das organizações: a administração da incerteza.*

❑ *O futuro parece complicar ainda mais essa realidade. A sociedade está passando por grandes transformações – as chamadas megatendências – que produzem forte impacto na vida das organizações, já que elas constituem parte integrante e inseparável da sociedade. Essas megatendências são:*

Humberto Arantes O SENHOR é a minha luz e a minha salvação! 26

| DE | PARA | ALTERAÇÃO |
|---------------------------|--------------------------|------------------------------------|
| Sociedade industrial | Sociedade da informação | Inovação e mudança |
| Tecnologia simples | Tecnologia sofisticada | Maior eficiência |
| Economia nacional | Economia mundial | Globalização e competitividade |
| Curto prazo | Longo prazo | Visão do negócio e do futuro |
| Democracia representativa | Democracia participativa | Pluralismo e participação |
| Hierarquia | Comunicação lateral | Democratização e empowerment |
| Opção dual ou binária | Opção múltipla | Visão sistêmica e contingencial |
| Centralização | Descentralização | Incerteza e imprevisibilidade |
| Ajuda institucional | Auto-ajuda | Autonomia e serviços diferenciados |

Humberto Arantes O SENHOR é a minha luz e a minha salvação! 27

Resumo

- 1) A Administração constitui uma importante atividade em nossa sociedade pluralista que se baseia no esforço cooperativo do homem por meio das organizações.
- 2) A tarefa básica da Administração é fazer as coisas por meio das pessoas, com os melhores resultados. Em qualquer tipo de organização humana, busca-se o alcance de determinados objetivos com eficiência e eficácia. A Administração dirige o esforço dos grupos organizados.

Humberto Arantes O SENHOR é a minha luz e a minha salvação! 28

Resumo

3) O conteúdo da Administração varia conforme a teoria considerada: para a Administração Científica, eram os métodos e processos de trabalho de cada operário; para a Teoria Clássica, a Administração envolve previsão, organização, direção, coordenação e controle do trabalho realizado em toda a organização; para a Teoria das Relações Humanas, a Administração deve buscar os melhores resultados por meio de condições que permitam a integração das pessoas nos grupos sociais e a satisfação das necessidades individuais.

Humberto Arantes O SENHOR é a minha luz e a minha salvação! 29

Resumo

4) O objetivo da Administração é a atividade organizacional. Inicialmente, seu objeto era simplesmente a atividade fabril; depois estendeu-se às empresas industriais e, mais adiante, a todo tipo de organização humana, passando gradativamente a envolver também o intercâmbio entre as organizações e seus ambientes.

Humberto Arantes O SENHOR é a minha luz e a minha salvação! 30

Resumo

5) A Administração na sociedade moderna tornou-se vital e indispensável. Em uma sociedade de organizações, na qual a complexidade e a interdependência das organizações constituem o aspecto crucial, a Administração avulta como o fator-chave para a melhoria da qualidade de vida e para a solução dos problemas mais complexos que afligem a humanidade de hoje.



Humberto Arantes

humberto@humbertoarantes.com.br

www.humbertoarantes.com.br

[@HumbertoArante1](https://twitter.com/HumbertoArante1) 62 9293 0587

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, 2003.

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