

Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira

TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

Edição Compacta

editora
atlas

MANUAL DO PROFESSOR

– CONTEÚDO BÁSICO –

- **Abordagem do livro.**
- **Estrutura do livro.**
- **Estrutura e conteúdo dos capítulos.**
- **Proposta de programa da disciplina “Teoria Geral da Administração”.**
- **Aplicação do livro:**
 - **Conteúdo de cada capítulo.**
 - **Interligações com outras disciplinas do curso.**
 - **Questões para debate.**
- **Por capítulo: telas básicas.**

ABORDAGEM DO LIVRO

- **Elevada amplitude de análise dos assuntos abordados propiciando:**
 - **amplo debate das contribuições das diversas escolas e teorias de administração; e**
 - **perfeita interligação entre essas contribuições para o estudo da administração.**
- **Alocação das diversas contribuições das escolas e teorias da administração para a realidade atual das organizações e analisando possíveis tendências evolutivas da administração.**
- **Forte abordagem prática, propiciando elevados níveis de motivação e de aprendizado dos participantes.**
- **Alocação do assunto “Teoria Geral da Administração” em um novo e amplo contexto.**

CAPÍTULO 1

– APLICAÇÃO DO CONTEÚDO –

1 – TÍTULO DO CAPÍTULO:

Origens e estruturação das escolas e teorias da administração.

2 – CONTEÚDO DO CAPÍTULO:

Apresenta o contexto profissional em que os administradores devem atuar nas organizações, facilitando para o leitor o entendimento da evolução da história da administração.

Apresenta, também, a estruturação geral das sete escolas da administração, as quais são constituídas por 13 teorias da administração.

3 – INTERLIGAÇÃO COM OUTRAS (POSSÍVEIS) DISCIPLINAS DO CURSO:

Podem ser consideradas:

- Evolução do pensamento administrativo.
- História da administração.
- Introdução à administração.
- Fundamentos da administração.
- Atuação do profissional de administração.
- Plano de carreira.

CAPÍTULO 2

– APLICAÇÃO DO CONTEÚDO –

1 – TÍTULO DO CAPÍTULO:

Escola Clássica.

2 – CONTEÚDO DO CAPÍTULO:

Apresenta as razões do surgimento da Escola Clássica.

Aborda, com o nível de detalhes necessários, os diversos aspectos das duas teorias integrantes da Escola Clássica: Teoria da Administração Científica e Teoria do Processo Administrativo.

3 – INTERLIGAÇÃO COM OUTRAS (POSSÍVEIS) DISCIPLINAS DO CURSO:

São várias as interligações possíveis, através dos instrumentos administrativos evidenciados no capítulo, tais como:

- Tempos e métodos.**
- Estrutura organizacional.**
- Processo diretivo e decisório.**
- Planejamento nas organizações.**
- Atuação profissional.**

CAPÍTULO 3

– APLICAÇÃO DO CONTEÚDO –

1 – TÍTULO DO CAPÍTULO:

Escola Burocrática.

2 – CONTEÚDO DO CAPÍTULO:

Apresenta as razões do surgimento da Escola Burocrática.

Evidencia os detalhes da Teoria Burocrática, com todas as suas principais contribuições para o desenvolvimento da administração nas organizações.

3 – INTERLIGAÇÃO COM OUTRAS (POSSÍVEIS) DISCIPLINAS DO CURSO:

Pelos instrumentos administrativos evidenciados na Teoria da Burocracia, podem ser citadas as seguintes disciplinas:

- **Estrutura organizacional.**
- **Organização e métodos.**
- **Processos administrativos.**

CAPÍTULO 4

– APLICAÇÃO DO CONTEÚDO –

1 – TÍTULO DO CAPÍTULO:

Escola Humanista.

2 – CONTEÚDO DO CAPÍTULO:

Apresenta as razões do surgimento da Escola Humanista.

Aborda os aspectos básicos das quatro teorias da administração integrantes da Escola Humanista: Teoria das Relações Humanas, Teoria Comportamentalista, Teoria Estruturalista e Teoria do Desenvolvimento Organizacional.

3 – INTERLIGAÇÃO COM OUTRAS (POSSÍVEIS) DISCIPLINAS DO CURSO:

Pelos instrumentos administrativos decorrentes das quatro teorias da administração citadas, podem-se considerar:

- | | |
|---------------------------------|---|
| • Liderança nas organizações | • Trabalhos em equipes |
| • Comunicações nas organizações | • Comportamento humano nas organizações |
| • Motivação | • Estrutura organizacional |
| • Estudos administrativos | • Desenvolvimento organizacional |
| • Psicologia nas organizações | • Cultura nas organizações |

CAPÍTULO 5

– APLICAÇÃO DO CONTEÚDO –

1 – TÍTULO DO CAPÍTULO:

Escola Sistêmica.

2 – CONTEÚDO DO CAPÍTULO:

Analisa as razões do surgimento da Escola Sistêmica.

Aborda os principais aspectos da Teoria de Sistemas.

3 – INTERLIGAÇÃO COM OUTRAS (POSSÍVEIS) DISCIPLINAS DO CURSO:

Com base nos instrumentos administrativos decorrentes dos estudos realizados pela Teoria de Sistemas, podem-se considerar as seguintes disciplinas:

- **Sistemas administrativos.**
- **Sistema de informações gerenciais.**
- **Tecnologia da informação.**

CAPÍTULO 6

– APLICAÇÃO DO CONTEÚDO –

1 – TÍTULO DO CAPÍTULO:

Escola Quantitativa.

2 – CONTEÚDO DO CAPÍTULO:

Analisa as razões do surgimento da Escola Quantitativa.

Aborda, com o nível de detalhes necessários para o seu plano de entendimento, a Teoria Matemática.

3 – INTERLIGAÇÃO COM OUTRAS (POSSÍVEIS) DISCIPLINAS DO CURSO:

Podem-se considerar, com base nos instrumentos administrativos decorrentes da Teoria Matemática, as seguintes disciplinas:

- Matemática e estatística aplicada à administração.**
- Pesquisa operacional.**
- Análise de risco.**

CAPÍTULO 7

– APLICAÇÃO DO CONTEÚDO –

1 – TÍTULO DO CAPÍTULO:

Escola Contingencial.

2 – CONTEÚDO DO CAPÍTULO:

Apresenta as razões do surgimento da Escola Contingencial.

Analisa os principais aspectos das duas teorias da administração decorrentes da Escola.

Contingencial: Teoria da Administração por Objetivos e Teoria da Contingência.

3 – INTERLIGAÇÃO COM OUTRAS (POSSÍVEIS) DISCIPLINAS DO CURSO:

Podem ser consideradas, com base nos instrumentos administrativos identificados, as seguintes disciplinas:

- **Negociação.**
- **Planejamento nas organizações.**
- **Planejamento estratégico.**
- **Técnicas estratégicas.**
- **Cenários.**
- **Administração estratégica.**

CAPÍTULO 8

– APLICAÇÃO DO CONTEÚDO –

1 – TÍTULO DO CAPÍTULO:

Escola Moderna.

2 – CONTEÚDO DO CAPÍTULO:

Analisa o surgimento do que pode ser denominada de Escola Moderna da administração das organizações.

Evidencia os principais aspectos da Teoria da Administração por Processos e da Teoria da Excelência das Organizações.

3 – INTERLIGAÇÃO COM OUTRAS (POSSÍVEIS) DISCIPLINAS DO CURSO:

Podem ser consideradas:

- Administração de processos
- Qualidade total
- Logística
- Reengenharia
- Estrutura organizacional
- Processo decisório
- Planejamento estratégico
- Administração estratégica
- Empreendedorismo
- Plano de negócio
- Responsabilidade social e ética
- Governança corporativa
- Administração do conhecimento

QUESTÕES DOS CAPÍTULOS – ANÁLISE E DEBATE –

AO FINAL DE CADA CAPÍTULO SÃO APRESENTADAS QUESTÕES PARA ANÁLISE E DEBATE.

CONSIDERA-SE COMO IDEAL:

- 1º) Formação de equipes de trabalho com $\pm$ 7 participantes.**
- 2º) Entendimento do conteúdo e da abrangência de cada questão: 3 min. por questão.**
Obs.: O ideal é que cada participante do curso ou do programa de treinamento efetue uma análise prévia de cada questão.
- 3º) Preparação resumida das respostas às questões: 7 min. por questão.**
- 4º) Escolha da equipe apresentadora de cada questão.**
- 5º) Apresentação e debate da resposta da questão: 5 min. por questão.**

TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

– PROGRAMA DA DISCIPLINA – (1/3)

AULA	DATA	CONTEÚDO BÁSICO	TELAS DE APRESENTAÇÃO	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS (Leituras prévias)
1		• Apresentação da disciplina • Debate das expectativas dos participantes do curso • Formação das equipes de trabalho • Definição dos trabalhos • Explicação da abordagem prática da disciplina • Explicação da interligação com outras disciplinas do curso • Processo de avaliação • Debate de experiências e dos planos de carreira dos participantes do curso	1/16	
2		• Responsabilidades e atuação do administrador • Origens da administração	17/25	Capítulo 1 (seções 1.1, 1.2 e 1.3)
3		• Tendências da administração • Estruturação das escolas e teorias da administração • Debate das questões	26/29	Capítulo 1 (seções 1.4 e 1.5)
4		• Escola Clássica • Teoria da Administração Científica	30/37	Capítulo 2 (seções 2.1 e 2.2)
5		• Teoria do processo administrativo	38/55	Capítulo 2
		• Debate das questões		(seção 2.3)

Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira

TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

– PROGRAMA DA DISCIPLINA – (2/3)

AULA	DATA	CONTEÚDO BÁSICO	TELAS DE APRESENTAÇÃO	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS (Leituras prévias)
6		• Escola Burocrática • Teoria da Burocracia • Debate das questões	56/62	Capítulo 3
7		• Escola Humanista • Teoria das Relações Humanas	63/69	Capítulo 4 (seções 4.1 e 4.2)
8		• Teoria Comportamentalista	70/74	Capítulo 4 (seção 4.3)
9		• Teoria Estruturalista	75/78	Capítulo 4 (seção 4.4)
10		• Teoria do Desenvolvimento Organizacional • Debate das questões	79/85	Capítulo 4 (seção 4.5)
11		• Escola Sistêmica • Teoria de Sistemas • Debate das questões	86/97	Capítulo 5

TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

– PROGRAMA DA DISCIPLINA – (3/3)

AULA	DATA	CONTEÚDO BÁSICO	TELAS DE APRESENTAÇÃO	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS (Leituras prévias)
12		• Escola Quantitativa • Teoria Matemática • Debate das questões	98/107	Capítulo 6
13		• Escola Contingencial • Teoria da Administração por Objetivos	108/116	Capítulo 7 (seções 7.1 e 7.2)
14		• Teoria da Contingência	117/129	Capítulo 7 (seção 7.3)
15		• Escola Moderna • Teoria da Administração por Processos	130/142	Capítulo 8 (seções 8.1 e 8.2)
16		• Teoria da Excelência das Organizações • Interligação entre teorias e disciplinas • Debate das questões	143/160	Capítulo 8 (seções 8.3 e 8.4)
—		• Prova final	—	—

COMO TORNAR O CONTEÚDO DE “TGA” PRÁTICO

Lembrar aos participantes do curso que:

- a)** Todos os instrumentos, metodologias e técnicas administrativas surgiram – de forma direta ou indireta – das diversas escolas e teorias da administração.
- b)** A quase totalidade das escolas e teorias da administração surgiram a partir de realizações específicas em organizações. Ou seja, os *laboratórios de pesquisa* em administração são as próprias organizações.
- c)** As adaptações e aprimoramentos das práticas administrativas foram realizados com base em observações nas atividades das organizações.
- d)** Os profissionais – executivos e funcionários – das organizações são – muitas vezes sem conhecimento desta situação – os principais catalisadores das evoluções administrativas destas organizações.
- e)** O foco do conhecimento administrativo está nas pessoas, quer sejam profissionais de organizações ou professores de faculdades ou de cursos especiais.
- f)** A essência da evolução sustentada, gradativa, evolutiva e acumulativa da administração é o trabalho conjunto e interativo dos executivos das organizações e dos professores universitários e de cursos especiais.

ESTRUTURAÇÃO GERAL DO LIVRO

	Capítulo 1 – Origens e estruturação das escolas e teorias da administração
	Capítulo 2 – Escola Clássica
	Teoria da Administração Científica
	Teoria do Processo Administrativo
	Capítulo 3 – Escola Burocrática
	Teoria da Burocracia
	Capítulo 4 – Escola Humanista
	Teoria das Relações Humanas
	Teoria Comportamentalista
	Teoria Estruturalista
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional
	Capítulo 5 – Escola Sistêmica
	Teoria de Sistemas
	Capítulo 6 – Escola Quantitativa
	Teoria Matemática
	Capítulo 7 – Escola Contingencial
	Teoria da Administração por Objetivos
	Teoria da Contingência
	Capítulo 8 – Escola Moderna
	Teoria da Administração por Processos
	Teoria da Excelência das Organizações

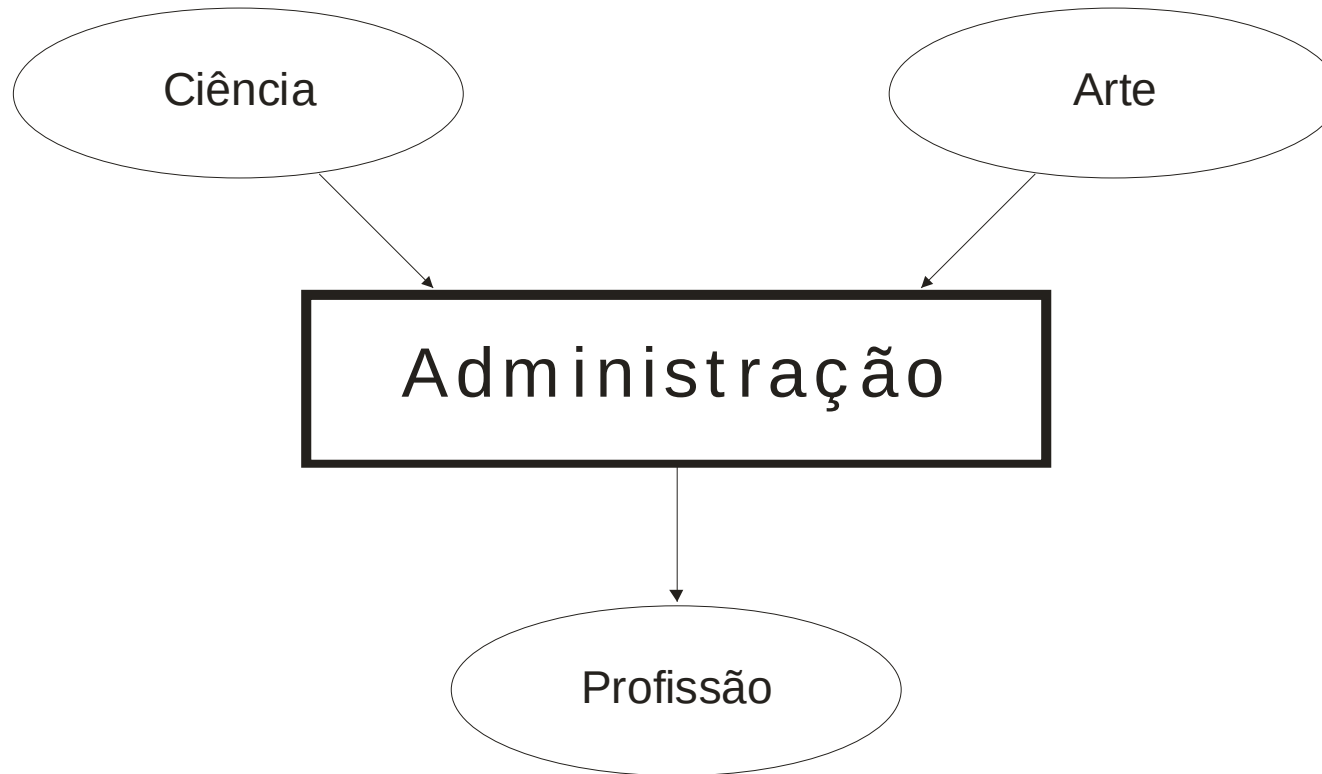
CAPÍTULO 1

ORIGENS E ESTRUTURAÇÃO DAS ESCOLAS E TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

ADMINISTRAÇÃO – CONCEITO –

SISTEMA ESTRUTURADO E INTUITIVO QUE CONSOLIDA UM CONJUNTO DE PRINCÍPIOS, PROCESSOS E FUNÇÕES PARA ALAVANCAR, HARMONIOSAMENTE, O PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE SITUAÇÕES FUTURAS DESEJADAS E SEU POSTERIOR CONTROLE E AVALIAÇÃO DE EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE, BEM COMO A ESTRUTURAÇÃO E A DIREÇÃO DOS RECURSOS DAS ORGANIZAÇÕES PARA OS RESULTADOS ESPERADOS, COM A MINIMIZAÇÃO DOS CONFLITOS INTERPESSOAIS.

ABORDAGENS DA ADMINISTRAÇÃO



FATORES DE INFLUÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

- EFICIÊNCIA**
- EFICÁCIA**
- EFETIVIDADE**

ADMINISTRADOR

– RESPONSABILIDADES BÁSICAS –

- Obter os resultados esperados por meio da atuação das pessoas.**
- Estabelecer prioridades.**
- Interligar as atividades exercidas pelas organizações.**
- Ter bom senso e, se possível, obter consenso.**
- Saber *fazer acontecer*.**

ADMINISTRADOR – PERFIL DE ATUAÇÃO –

- Formação humanística.**
- Visão global.**
- Capacitação e habilidade adequadas.**
- Conhecimento de conceitos, metodologias e técnicas administrativas.**
- Autodesenvolvimento e desenvolvimento interativo com os colegas de trabalho.**
- Valores e princípios éticos e morais.**

ORIGENS DA ADMINISTRAÇÃO – (1/2)

– PRINCIPAIS EVENTOS –

Período/ano	Local	Evento administrativo	Contribuição para as teorias
2800 a.C.	Mesopotâmia (atual Iraque e terras próximas)	• Estabelecimento das atividades das organizações • Estruturação inicial do controle das atividades	• Administração Científica
2600 a.C.	Egito	• Estruturação inicial das funções de planejamento, organização e controle (na construção das pirâmides)	• Processo Administrativo
1900 a.C.	Babilônia (cidade da antiga Mesopotâmia)	• Estabelecimento das operações de um processo (sequência de atividades) • Estabelecimento do valor mínimo de remuneração pelas atividades desenvolvidas • Maior ênfase nas responsabilidades	• Administração Científica • Administração por Processos
1600 a.C.	Egito	• Descentralização dos controles • Início da logística como atitude administrativa	• Processo Administrativo • Estruturalista • Administração por Processos
1500 a.C.	Israel	• Aplicação da estrutura hierárquica	• Burocracia
500 a.C.	China	• Aprimoramento das atividades de planejamento, organização e direção em atividades militares • Início da identificação dos princípios da administração	• Administração Científica • Processo Administrativo
400 a.C.	Grécia	• Início dos estudos formais de administração	• Burocracia • Estruturalista
400 a.C.	China	• Primeiros estudos de estratégia e do comportamento administrativo nas organizações (Sun-Tzu)	• Administração por Objetos • Comportamentalista
300 a.C.	Itália (Roma)	• Exército é o modelo administrativo para as organizações	• Burocracia • Excelência das Organizações

ORIGENS DA ADMINISTRAÇÃO – (2/2)

– PRINCIPAIS EVENTOS –

Período/ano	Local	Evento administrativo	Contribuição para as teorias
1500	Itália (Roma)	• Estudos de liderança • Trabalhos em equipes	• Relações Humanas • Desenvolvimento Organizacional
1800	Inglaterra	• Início de várias inovações na administração: incentivos, bonificações, festas de Natal, métodos de trabalho, seguro de vida e de atividades operacionais nas organizações	• Relações Humanas
1810	França	• Início da participação dos funcionários nos resultados das organizações	• Administração Científica • Processo Administrativo
1820	Inglaterra	• Constituição dos primeiros sindicatos de trabalhadores	• Estruturalista
1856	EUA	• Início do uso formal de organogramas representativos da estruturação das organizações	• Processo Administrativo • Burocracia • Estruturalista
1881	EUA	• Fundação do primeiro curso de administração (Universidade da Pensilvânia) (Joseph Warthon)	• Teoria Geral da Administração
1900	EUA	• Início do movimento da administração científica. Obs.: A partir deste momento, ver evolução das escolas e teorias da administração nos Capítulos 2 a 8	• Administração Científica

TENDÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

- Abordagem predominantemente comportamental.
- Consolidação da administração do conhecimento.
- Maior interação entre os instrumentos administrativos das organizações.
- Divisão dos sistemas e processos administrativos em partes.
- Definição dos *papéis* dos profissionais das organizações.
- Alteração de determinados cargos e funções.
- Necessidade de maior comprometimento para com os resultados esperados.
- Maior interação teoria *versus* prática.
- Universalização da administração.

CONCEITOS BÁSICOS

- 1 – Teoria Geral da Administração é o conjunto de princípios e conhecimentos disseminados e comuns à prática administrativa quanto às atividades de planejamento, organização – estruturação – direção, avaliação e de melhor interação entre os profissionais envolvidos, propiciando otimização dos resultados das organizações.**
- 2 – Escola de Administração é a consolidação da concepção técnica e de conhecimentos inerentes a um conjunto de assuntos administrativos homogêneos, decorrentes da influência de uma ou mais teorias da administração.**
- 3 – Teoria da Administração é o conjunto de conhecimentos e práticas resultantes de estudos – planejados ou não – e que geram instrumentos administrativos, com maior ou menor aplicação pelas organizações ao longo do tempo.**

ESCOLAS E TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

– ESTRUTURA EVOLUTIVA E INTERATIVA –

Escola Clássica	Escola Burocrática	Escola Humanista	Escola Sistêmica	Escola Quantitativa	Escola Contingencial	Escola Moderna
– Teoria da Administração Científica – Teoria do Processo Administrativo	– Teoria da Burocracia	– Teoria das Relações Humanas – Teoria Comportamentalista – Teoria Estruturalista – Teoria de Desenvolvimento Organizacional	– Teoria de Sistemas	– Teoria Matemática	– Teoria da Administração por Objetivos – Teoria da Contingência	– Teoria da Administração por Processos – Teoria da Excelência das Organizações

ORIGENS E ESTRUTURAÇÃO DAS ESCOLAS E TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

– QUESTÕES PARA DEBATE –

- 1 – Debater os diversos conceitos dos termos apresentados neste capítulo.**
- 2 – Pesquisar outras maneiras de conceituar os termos apresentados neste capítulo. Debater a respeito.**
- 3 – Debater a influência de administração, como ciência e arte, para a melhor consolidação da profissão do leitor.**
- 4 – Debater as responsabilidades básicas do administrador, procurando hierarquizá-las quanto ao nível de dificuldade para você.**
- 5 – Identificar outros eventos importantes para os estudos das origens da administração e realizar um debate geral a respeito deste assunto.**
- 6 – Debater as possíveis tendências que a administração das organizações poderá apresentar ao longo dos anos.**
- 7 – Debater a estruturação geral das escolas e teorias da administração apresentada neste livro. Identificar outras formas de fazer esta estruturação.**
- 8 – Debater o seu futuro como profissional de administração, quer seja ou não formado em curso específico nesta área de conhecimento.**

ESTRUTURAÇÃO GERAL DO LIVRO

	Capítulo 1 – Origens e estruturação das escolas e teorias da administração
	Capítulo 2 – Escola Clássica
	Teoria da Administração Científica
	Teoria do Processo Administrativo
	Capítulo 3 – Escola Burocrática
	Teoria da Burocracia
	Capítulo 4 – Escola Humanista
	Teoria das Relações Humanas
	Teoria Comportamentalista
	Teoria Estruturalista
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional
	Capítulo 5 – Escola Sistêmica
	Teoria de Sistemas
	Capítulo 6 – Escola Quantitativa
	Teoria Matemática
	Capítulo 7 – Escola Contingencial
	Teoria da Administração por Objetivos
	Teoria da Contingência
	Capítulo 8 – Escola Moderna
	Teoria da Administração por Processos
	Teoria da Excelência das Organizações

CAPÍTULO 2

ESCOLA CLÁSSICA

ESCOLA CLÁSSICA

– RAZÕES DO SURGIMENTO –

- Aumento da complexidade da administração das organizações.**
- Busca do maior rendimento possível proporcionado pelos recursos das organizações.**

TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA – IDEALIZADORES E CONTRIBUIÇÕES –

Idealizador	Ano	Principais contribuições
Frederick Taylor	1903	• Criador e estudioso com atuação mais destacada nesta teoria.
Henry Gantt	1910	• Criou o gráfico de Gantt (método gráfico de acompanhar fluxos de produção).
Frank Gilbreth	1912	• Junto com a esposa Lillian desenvolveram estudos dos movimentos nos trabalhos e as situações de fadiga; propuseram redução das horas de trabalho; interligaram administração científica e psicologia industrial. • Em 1947, analisaram a atuação dos supervisores das organizações.
Harrington Emerson	1912	• Aperfeiçoou e padronizou as condições de trabalho e as técnicas administrativas existentes na época. • Considerou que as chefias devem auxiliar e orientar os trabalhos dos subordinados.
Hugo Munsterberg	1913	• Consolidou a importância da psicologia industrial nos estudos de administração nas organizações.
Henry Ford	1914	• Consolidou a linha de montagem móvel (o produto em processo de fabricação se desloca, enquanto os operadores ficam parados) em 1910 e, em 1914, mecanizou o processo. • Implantou o dia de 8 horas de trabalho e duplicou os salários (para os operários também comprarem seus carros).

INSTRUMENTO ADMINISTRATIVO – CONCEITO –

METODOLOGIA OU TÉCNICA ESTRUTURADA QUE A TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO PROPORCIONA PARA O DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO E DA QUALIDADE DECISÓRIA NAS ORGANIZAÇÕES.

TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA – INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS –

- 1 – Estruturação da especialização dos trabalhos.**
- 2 – Análise da produção em massa.**
- 3 – Estudo dos tempos e métodos.**

TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA – PRINCIPAIS CRÍTICAS E CONTRACRÍTICAS –

- Elevado enfoque na estruturação e execução, esquecendo as questões humanas.
- Maior nível de ansiedade ocupacional.
- Desqualificação de tarefas criativas, especializadas e complexas.
- Inadequada interação entre produtividade e motivação.
- Considerar salário como principal fator de motivação.
- Bom funcionário = profissional especializado.
- Aumento das tensões pessoais e sociais.
- Esquecimento de que o indivíduo é um ser humano, social e inteligente.
- Não considera os aspectos informais e os aspectos externos das organizações.
- Apresenta desequilíbrio no tratamento das várias atividades das organizações.
- Não considera as interações entre os diferentes fatores de influência da administração.
- *Emaranhado* de ideias sem sustentação conceitual e prática.
- Não apresenta comprovação científica.

TEORIA DO PROCESSO ADMINISTRATIVO

TEORIA DO PROCESSO ADMINISTRATIVO – IDEALIZADORES E CONTRIBUIÇÕES –

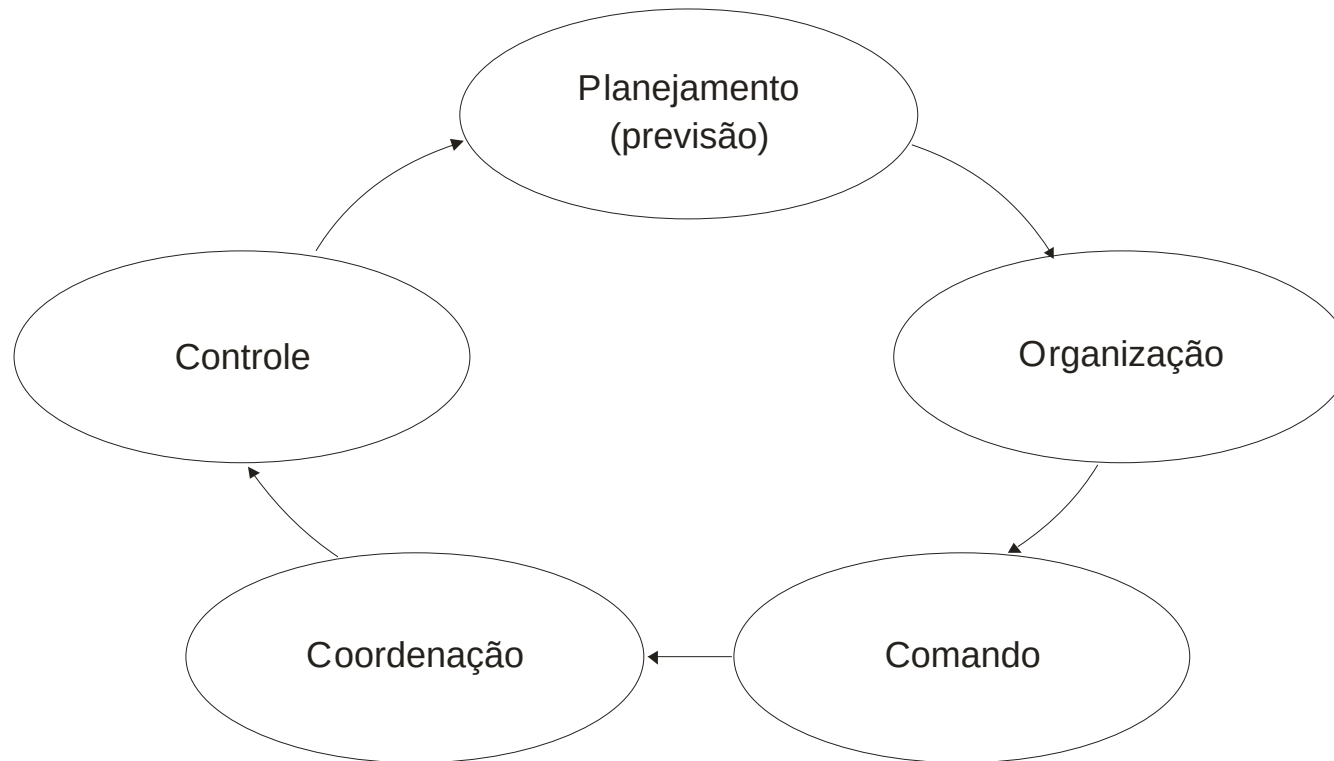
Idealizador	Ano	Principais contribuições
• Henri Fayol	1911	• Considerado o idealizador da Teoria do Processo Administrativo.
• Oliver Sheldon	1923	• Separou em 2 grupos: problemas da organização e problemas da administração. • Evidenciou a responsabilidade social das organizações.
• James Mooney (com Alan Reiley)	1931	• Primeiro historiador da administração, consolidando todos os estudos realizados até a época de Fayol.
• Lyndall Urwick (com Edgard Brench)	1946	• Consultor de sucesso em administração. • Elementos da administração: investigação, previsão, planejamento, organização, coordenação, comando e controle. • Princípios da administração: especialização, autoridade, amplitude administrativa e definição de atividades.
• Luther Gulick	1950	• Considerado o grande intelectual desta teoria. • Elementos da administração: planejamento, organização, administração de pessoas, direção, coordenação, informação e orçamento. • Os processos administrativos interagem horizontal e verticalmente nas organizações.

TEORIA DO PROCESSO ADMINISTRATIVO – INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS –

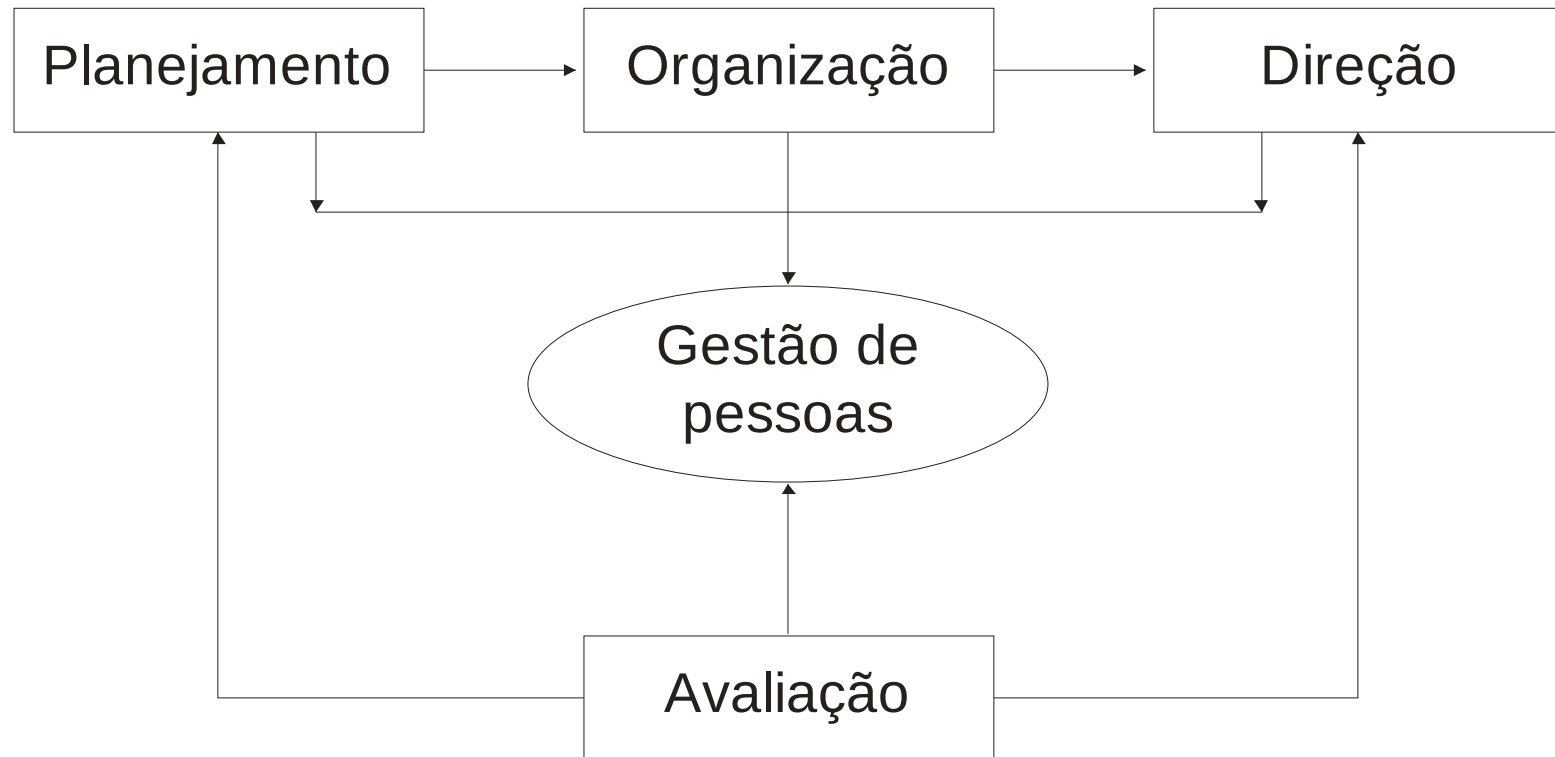
- 1 – Estruturação das funções da administração.**
- 2 – Estruturação das funções das organizações.**
- 3 – Estudo do *papel* e da atuação dos executivos.**
- 4 – Maneiras de estruturar as organizações.**

TEORIA DO PROCESSO ADMINISTRATIVO

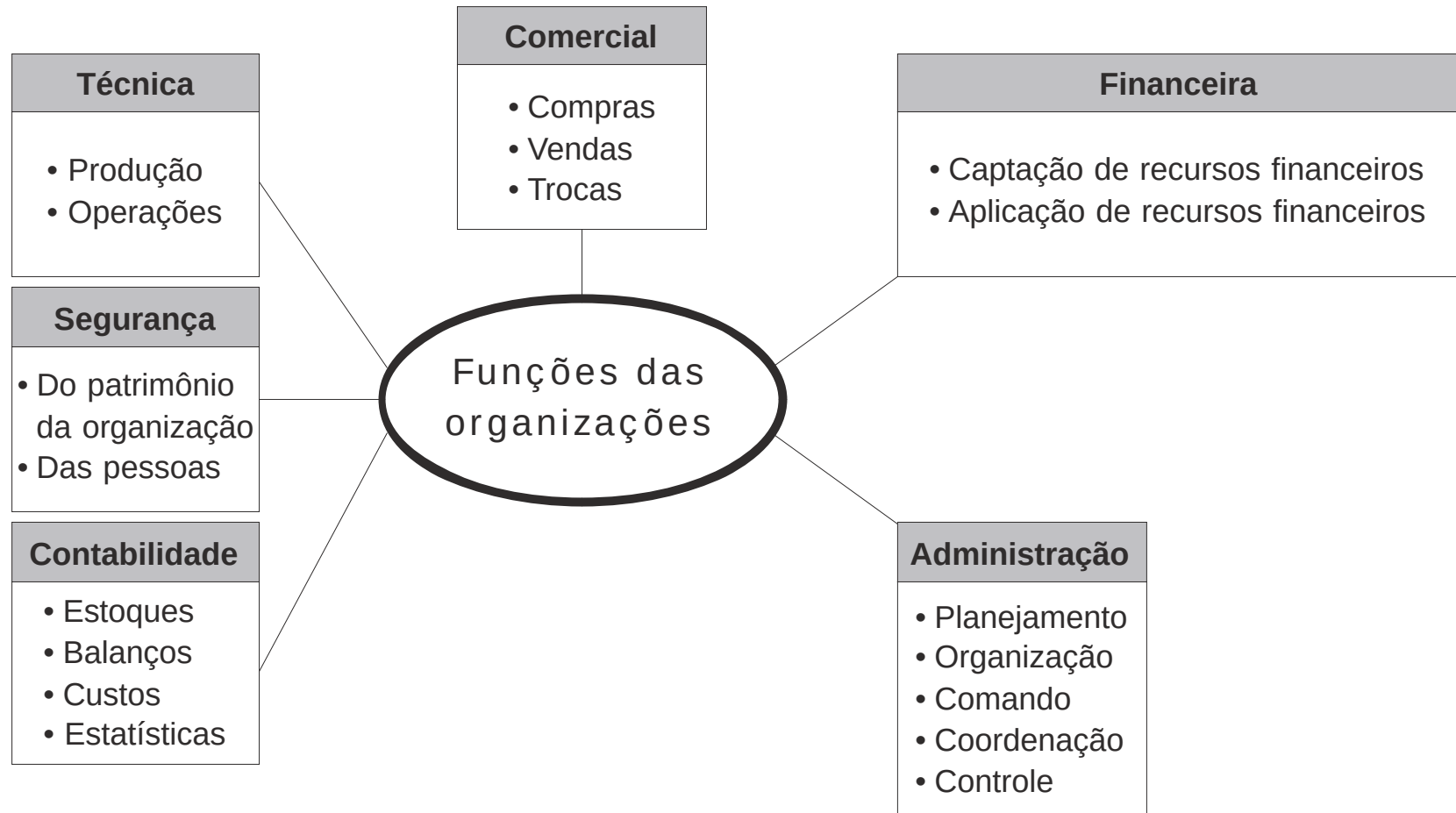
– FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO –



FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO – ABORDAGEM ATUAL –



TEORIA DO PROCESSO ADMINISTRATIVO – FUNÇÕES DAS ORGANIZAÇÕES –



FUNÇÕES DAS ORGANIZAÇÕES

– ABORDAGEM ATUAL –

- Marketing**
- Produção**
- Desenvolvimento de pessoas**
- Finanças**
- Processo e tecnologia**

TEORIA DO PROCESSO ADMINISTRATIVO – PRINCÍPIOS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO –

Princípios	Descrição
Divisão do trabalho	• Designação de tarefas específicas para cada pessoa, resultando na especialização das funções e separação dos poderes.
Autoridade e responsabilidade	• Autoridade é o direito de mandar e o poder de fazer-se obedecer. Responsabilidade é o que deve ser executado, a qual acompanha o exercício da autoridade.
Disciplina	• Respeito aos acordos estabelecidos entre a organização e os seus trabalhadores e prestadores de serviços.
Unidade de comando	• Cada trabalhador deve ter apenas um supervisor.
Unidade de direção	• Deve existir um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que visam ao mesmo objetivo ou resultado.
Importância do interesse geral	• Subordinação do interesse individual ao interesse geral.
Remuneração	• A remuneração deve ser realizada de forma equitativa, e com base tanto em fatores internos quanto externos à organização.
Centralização	• A concentração de poderes de decisão no chefe deve também considerar sua capacidade de enfrentar suas responsabilidades e a iniciativa dos subordinados.
Hierarquia	• Autoridade e responsabilidade estabelecidas de <i>cima para baixo</i> .
Ordem	• Um lugar para cada pessoa ou coisa e cada pessoa ou coisa em seu lugar.
Equidade	• Tratamento igual para as pessoas iguais, não excluindo a autoridade e o rigor, quando necessários.
Estabilidade do pessoal	• Manutenção das equipes como forma de promover seu desenvolvimento.
Iniciativa	• Capacidade de criar situações e ações que facilitem a execução de tarefas.
União e harmonia	• Desenvolvimento e manutenção da união e da harmonia dentro das equipes de trabalho da organização.

TEORIA DO PROCESSO ADMINISTRATIVO

– RESPONSABILIDADES BÁSICAS DOS EXECUTIVOS –

- Assegurar a cuidadosa preparação dos planos e sua rigorosa execução nas organizações.
- Cuidar para que a estruturação de pessoas e de materiais seja coerente com os objetivos, os recursos e os requisitos da organização.
- Estabelecer uma autoridade construtiva, competente, energética e única.
- Harmonizar atividades e coordenar esforços.
- Formular as decisões de forma simples, nítida e precisa.
- Estruturar um processo seletivo eficiente de pessoas.
- Definir claramente as obrigações dos trabalhadores da organização.
- Encorajar a iniciativa e o senso de responsabilidade.
- Recompensar justa e adequadamente os serviços realizados.
- Aplicar sanções contra faltas e erros.
- Manter a disciplina.
- Subordinar os interesses individuais ao interesse geral.
- Manter a unidade de comando na organização.
- Supervisionar a ordem dos materiais e das pessoas na organização.
- Ter tudo sob controle.
- Combater o excesso de regulamentos, burocracia e papelada na organização.

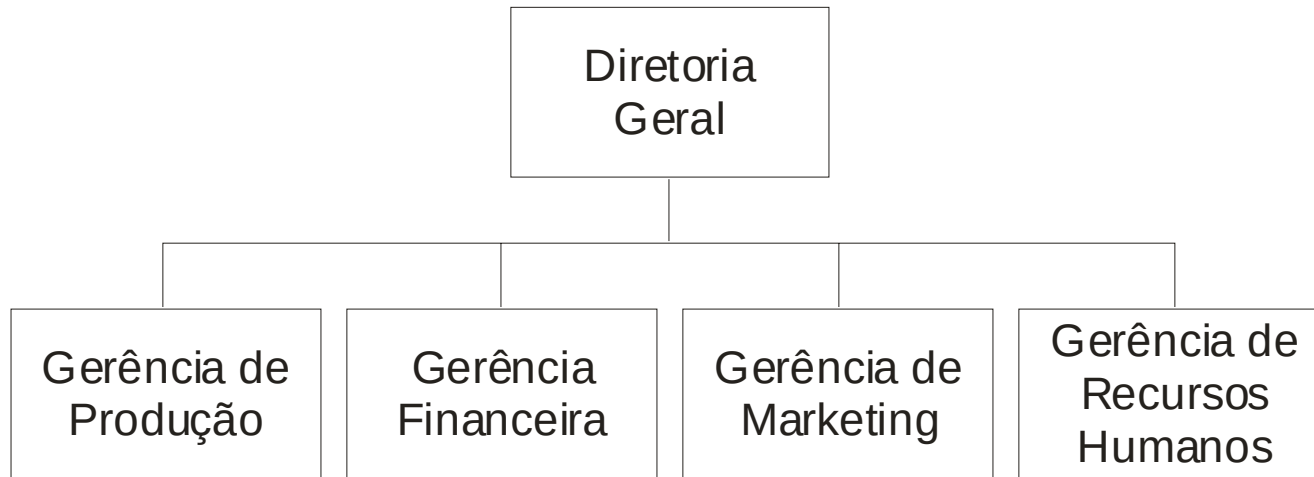
TEORIA DO PROCESSO ADMINISTRATIVO – MANEIRAS DE ESTRUTURAR AS ORGANIZAÇÕES –

- Funcional.**
- Territorial ou localização geográfica.**
- Por clientes.**
- Por produtos ou serviços.**
- Por projetos.**

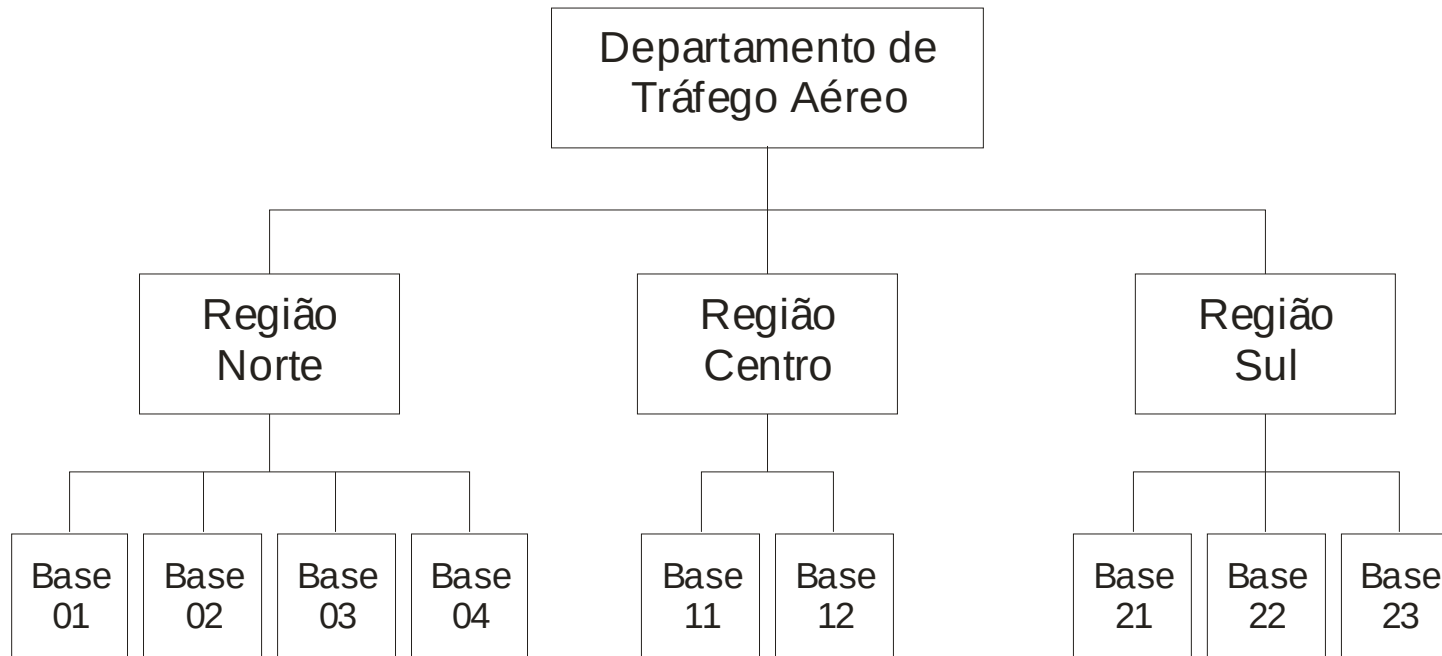
Contribuições de outras teorias:

- Por processos (Teoria da Administração por Processos).**
- Rede de integração entre organizações (idem).**
- Matricial (Teoria da Contingência).**
- Unidade estratégica de negócio (idem).**
- Governança corporativa (Teoria da Excelência das Organizações).**

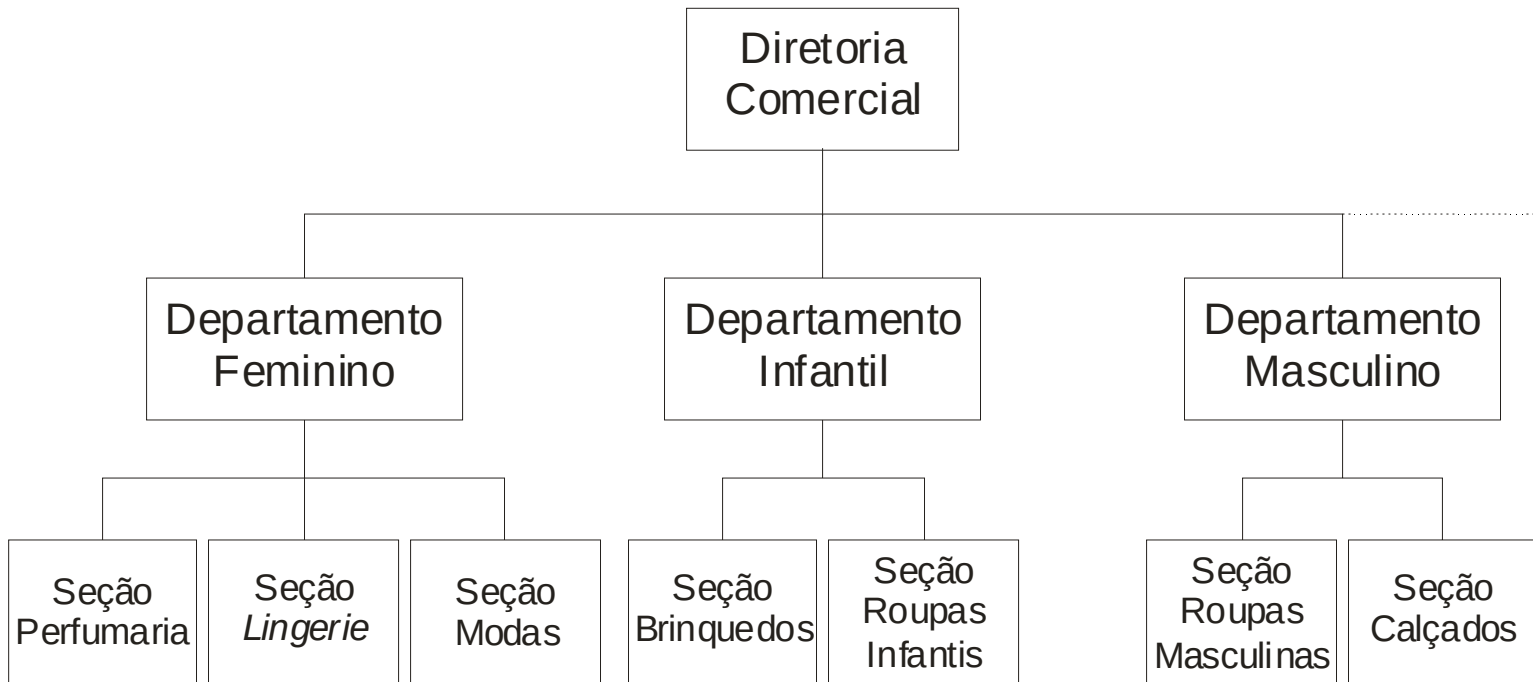
DEPARTAMENTALIZAÇÃO FUNCIONAL – ORGANOGRAMA –



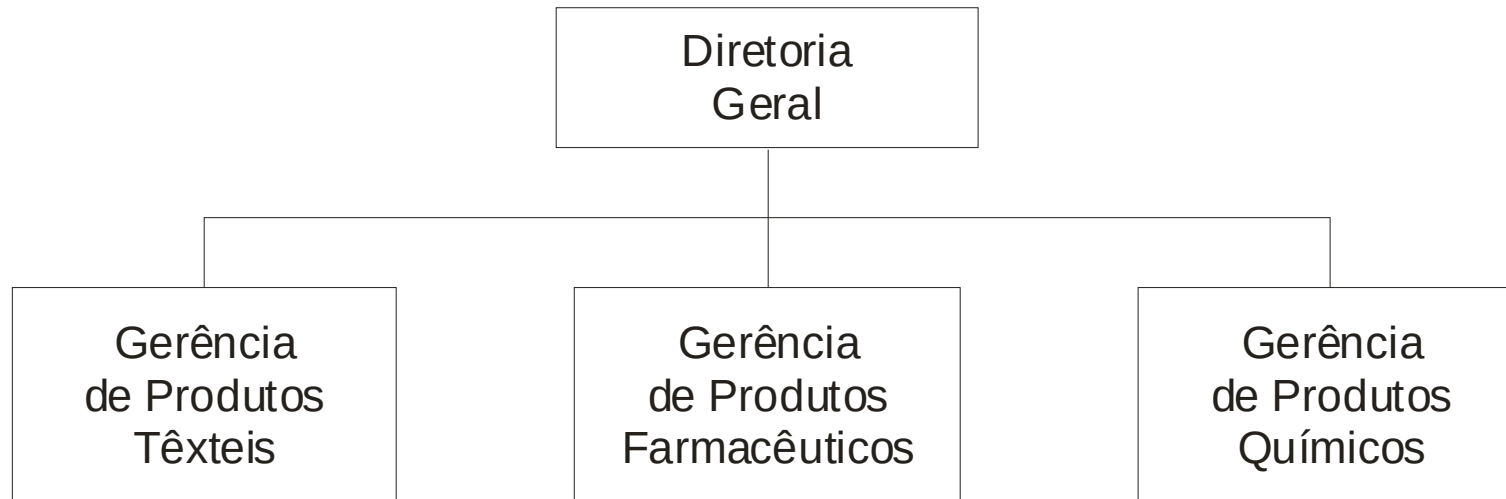
DEPARTAMENTALIZAÇÃO TERRITORIAL – ORGANOGRAMA –



DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR CLIENTES – ORGANOGRAMA –



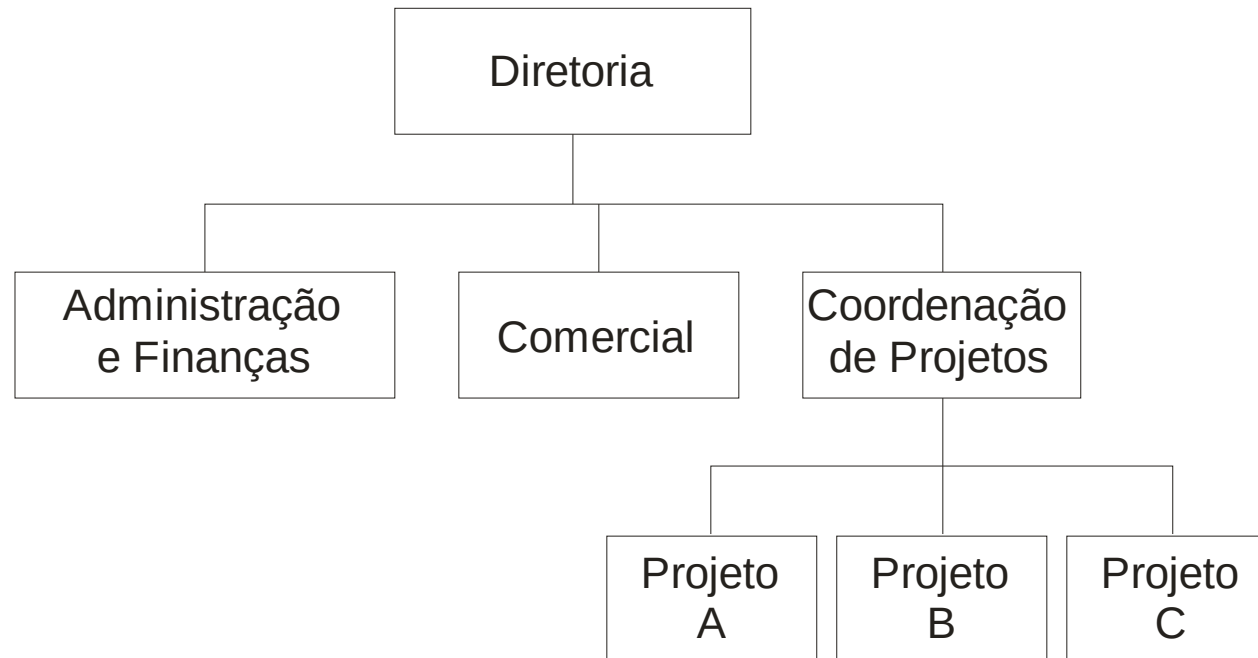
DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PRODUTOS OU SERVIÇOS – ORGANOGRAMA –



PROJETO – CONCEITO –

TRABALHO COM DATAS DE INÍCIO E DE TÉRMINO, COM RESULTADO FINAL PREVIAMENTE ESTABELECIDO, EM QUE SÃO ALOCADOS E ADMINISTRADOS OS RECURSOS, SOB A RESPONSABILIDADE DE UM COORDENADOR.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROJETO – ORGANOGRAMA –



TEORIA DO PROCESSO ADMINISTRATIVO – PRINCIPAIS CRÍTICAS E CONTRACRÍTICAS –

- Apresenta elevada abordagem simplista.**
- Não apresenta flexibilidade adequada.**
- Apresenta elevado nível de mecanicismo em suas orientações administrativas.**
- Apresenta inadequado tratamento das questões pessoais.**
- Apresenta baixo rigor científico.**

ESCOLA CLÁSSICA

– QUESTÕES PARA DEBATE –

- 1 – Debater as razões de surgimento da Escola Clássica, bem como as suas principais influências na administração das organizações.**
- 2 – Debater a contribuição dos principais idealizadores de cada uma das duas teorias integrantes da Escola Clássica.**
- 3 – Identificar outros estudiosos da administração que contribuíram para o desenvolvimento das duas teorias da Escola Clássica.**
- 4 – Fazer uma análise comparativa das principais contribuições proporcionadas pela Teoria da Administração Científica e pela Teoria do Processo Administrativo.**
- 5 – Debater a importância e a aplicação dos instrumentos administrativos decorrentes dos estudos feitos pela Teoria da Administração Científica.**
- 6 – Idem quanto à Teoria do Processo Administrativo.**
- 7 – Com base nas duas questões anteriores, estabelecer uma hierarquia de importância destes diversos instrumentos administrativos para as organizações em geral. Justificar a resposta.**
- 8 – Debater as críticas e contracríticas inerentes a cada uma das duas teorias inseridas na Escola Clássica.**

ESTRUTURAÇÃO GERAL DO LIVRO

	Capítulo 1 – Origens e estruturação das escolas e teorias da administração
	Capítulo 2 – Escola Clássica
	Teoria da Administração Científica
	Teoria do Processo Administrativo
	Capítulo 3 – Escola Burocrática
	Teoria da Burocracia
	Capítulo 4 – Escola Humanista
	Teoria das Relações Humanas
	Teoria Comportamentalista
	Teoria Estruturalista
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional
	Capítulo 5 – Escola Sistêmica
	Teoria de Sistemas
	Capítulo 6 – Escola Quantitativa
	Teoria Matemática
	Capítulo 7 – Escola Contingencial
	Teoria da Administração por Objetivos
	Teoria da Contingência
	Capítulo 8 – Escola Moderna
	Teoria da Administração por Processos
	Teoria da Excelência das Organizações

CAPÍTULO 3

ESCOLA BUROCRÁTICA

ESCOLA BUROCRÁTICA

– RAZÕES DO SURGIMENTO –

- Busca da racionalidade e da igualdade no tratamento dos funcionários das diversas organizações.**
- Abordagem mais ampla do estudo da administração.**
- Análise dos tipos de relacionamentos humanos, na busca de maior produtividade.**

TEORIA DA BUROCRACIA

– IDEALIZADORES E CONTRIBUIÇÕES –

Idealizador	Ano	Principais contribuições
Max Weber	1910	• Idealizador da Teoria da Burocracia.
Philip Selznick	1947	• Trabalhou a questão da delegação de autoridade. • Afirmou que a burocracia é adaptativa e dinâmica, interagindo fortemente com o ambiente externo. (1957)
Robert Merton (com A. P. Gray, B. Hockey e H. Selvin)	1952	• Introduziram aperfeiçoamentos para a aplicação da teoria: – estabelecimento de objetivos para as normas, procedimentos e regras. – tratamento das questões pessoais nos relacionamentos nas organizações. – influência do nível de conhecimento como base para as boas decisões. – amenização da questão do elevado formalismo das normas e procedimentos.
Peter Blau	1956	• A burocracia ocorre, principalmente nas grandes organizações, mas elas não são estáticas, podendo ocorrer mudanças de forma oficial ou de forma espontânea, decorrentes de influências externas e internas das organizações.
Robert Michels	1959	• Analisou a burocracia em termos de dominação e poder, e não como uma forma estrutural das organizações. • Criou o conceito de oligarquia, referente a grandes e complexas organizações, em que líderes dominam tudo em proveito próprio e são insubstituíveis.
Amitai Etzioni	1960	• Estabeleceu 3 tipos de poder: – coercitivo: baseado em punições. – manipulativo: baseado em barganhas e recompensas. – normativo: baseado em crenças e valores acreditados por todos.

TEORIA DA BUROCRACIA – INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS –

- 1 – Estruturação formal das organizações.**
- 2 – Estudo da autoridade hierárquica.**

TEORIA DA BUROCRACIA

– PRINCIPAIS CRÍTICAS E CONTRACRÍTICAS –

- Dificuldade de adequação das organizações às novas realidades.**
- Ênfase exagerada nos métodos e procedimentos administrativos.**
- Proporciona o *inchaço* das organizações.**

ESCOLA BUROCRÁTICA

– QUESTÕES PARA DEBATE –

- 1 – Debater as razões do surgimento da Escola Burocrática.**
- 2 – Debater as contribuições dos diversos idealizadores da Teoria da Burocracia.**
- 3 – Identificar outros estudiosos que contribuíram para o desenvolvimento da Teoria da Burocracia.**
- 4 – Procurar fazer uma interligação entre as diversas contribuições dos estudiosos da Teoria da Burocracia.**
- 5 – Debater a contribuição, para as organizações, de cada um dos instrumentos administrativos decorrentes da Teoria da Burocracia.**
- 6 – Procurar fazer uma interligação entre os diversos instrumentos administrativos citados neste capítulo, bem como estabelecer uma ordem de importância para a administração das organizações. Justificar a resposta.**
- 7 – Debater as principais críticas e contracríticas direcionadas para a Teoria da Burocracia.**

ESTRUTURAÇÃO GERAL DO LIVRO

	Capítulo 1 – Origens e estruturação das escolas e teorias da administração
	Capítulo 2 – Escola Clássica
	Teoria da Administração Científica
	Teoria do Processo Administrativo
	Capítulo 3 – Escola Burocrática
	Teoria da Burocracia
	Capítulo 4 – Escola Humanista
	Teoria das Relações Humanas
	Teoria Comportamentalista
	Teoria Estruturalista
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional
	Capítulo 5 – Escola Sistemática
	Teoria de Sistemas
	Capítulo 6 – Escola Quantitativa
	Teoria Matemática
	Capítulo 7 – Escola Contingencial
	Teoria da Administração por Objetivos
	Teoria da Contingência
	Capítulo 8 – Escola Moderna
	Teoria da Administração por Processos
	Teoria da Excelência das Organizações

CAPÍTULO 4

ESCOLA HUMANISTA

ESCOLA HUMANISTA

– RAZÕES DO SURGIMENTO –

- Críticas à Escola Clássica, acrescidas de estudos resultantes da sociologia e da psicologia.**
- Adequação da estruturação organizacional às necessidades dos negócios e das equipes de trabalho das organizações.**
- Consolidação das equipes multidisciplinares de trabalho.**
- Estudos da influência do nível motivacional na qualidade da administração.**

TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS – IDEALIZADORES E CONTRIBUIÇÕES –

Idealizador	Ano	Principais contribuições
Elton Mayo	1932	• Criou a Teoria das Relações Humanas.
Ordway Tead	1935	• Correlacionou as interações entre: – administração democrática e liderança. – autoridade e poder pessoal.
Kurt Lewin	1939	• Analisou a influência da liderança sobre o comportamento do grupo. • Foi precursor da dinâmica de grupo. • Coordenou os estudos de tipos de liderança: – autoritária (decisões do líder); – liberal (líder não interfere nas decisões do grupo); e – democrática (decisões são do grupo). • Reconheceu a existência de grupos formais e informais.
Robert Tannenbaum e Warren Schmidt	1958	• Estabeleceram um <i>continuum</i> em que a liderança é executada, desde a situação centrada no chefe até a liderança centrada nos subordinados (trabalho concluído em 1973).
Edith Penrose	1959	• Analisou a influência do estilo inovador no processo de crescimento das organizações.
Paul Hersey e Kenneth Blanchard	1972	• Analisaram a liderança situacional identificando 4 estilos: – comando (elevada orientação para a tarefa e baixa ênfase no relacionamento); – venda (elevadas orientações para a tarefa e o relacionamento, mas existência de baixos conhecimentos e experiência); – participação (elevada orientação para o relacionamento e pouca ênfase na tarefa); e – delegação (baixas orientações para a tarefa e o relacionamento).

TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS – INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS –

1 – LIDERANÇA.

2 – COMUNICAÇÃO.

3 – CRIATIVIDADE.

TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS – PRINCIPAIS CRÍTICAS E CONTRACRÍTICAS –

- LIMITAÇÃO EXAGERADA NO TIPO DE ORGANIZAÇÃO PESQUISADA.**
- LIMITAÇÃO EXAGERADA NA AMPLITUDE DE ANÁLISE.**
- LIMITAÇÃO NO TRATAMENTO DAS QUESTÕES E VARIÁVEIS ADMINISTRATIVAS.**
- EXCESSO DE IMPORTÂNCIA PARA A ATUAÇÃO DAS EQUIPES.**
- TRATAMENTO DOS INDIVÍDUOS DE MANEIRA INADEQUADA E INCOMPLETA.**
- O DEBATE E O CONFLITO ERAM CONSIDERADOS NOCIVOS.**
- NÃO ESTABELECEU A RELAÇÃO DE CAUSA *VERSUS* EFEITO NOS CONFLITOS.**
- EXAGERO NA CORRELAÇÃO ENTRE FELICIDADE E PRODUTIVIDADE.**
- EXAGERO NA IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO NOS NÍVEIS DE PRODUTIVIDADE E DE FELICIDADE.**
- FALTA DE SUSTENTAÇÃO E VALIDAÇÃO CIENTÍFICA.**

TEORIA COMPORTAMENTALISTA

TEORIA COMPORTAMENTALISTA – IDEALIZADORES E CONTRIBUIÇÕES –

Idealizadores	Ano	Principais contribuições
Herbert Simon	1947	• Desenvolveu uma ciência do comportamento humano isenta da consideração dos valores monetários. • Pode ser considerado o criador da Teoria Comportamentalista.
Abraham Maslow	1954	• Criou o modelo de “hierarquia de necessidades” para explicar as origens da motivação humana (estudo revisto e consolidado em 1970).
Frederick Herzberg	1959	• Estudou a motivação no trabalho separando os “fatores de higiene” – que estão fora do controle dos funcionários – e os “fatores de motivação” – que estão sob o controle dos funcionários das organizações. Também estruturou o processo de enriquecimento de tarefas.
Douglas McGregor	1960	• Estabeleceu dois estudos opostos de administrar: “Teoria X” – mecanicista e pragmática – e “Teoria Y” – comportamento humanístico.
William Ouchi	1982	• Estabeleceu a “Teoria Z”, pela qual o envolvimento e participação são a chave do aumento da produtividade.

TEORIA COMPORTAMENTALISTA – INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS –

- 1 – ESTUDO DAS NECESSIDADES HUMANAS E DO NÍVEL DE MOTIVAÇÃO.**
- 2 – CLIMA ORGANIZACIONAL.**
- 3 – ESTILO ADMINISTRATIVO.**
- 4 – PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL.**
- 5 – DINÂMICA DE GRUPO.**

HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS – MASLOW –

- NECESSIDADES FISIOLÓGICAS
- NECESSIDADES DE SEGURANÇA
- NECESSIDADES SOCIAIS
- NECESSIDADES DE ESTIMA
- NECESSIDADES DE AUTORREALIZAÇÃO

A - 0 2 3 4 5 - 6 7 8 9 10

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



TEORIA COMPORTAMENTALISTA – PRINCIPAIS CRÍTICAS E CONTRACRÍTICAS –

- FALTA DE PROFUNDIDADE EM ALGUMAS ANÁLISES.**
- ANÁLISE INCOMPLETA DOS FATORES DE INFLUÊNCIA DAS NECESSIDADES HUMANAS.**
- RELATIVA DIFICULDADE DE APLICAÇÃO PRÁTICA DOS ENSINAMENTOS DA TEORIA.**

TEORIA ESTRUTURALISTA

TEORIA ESTRUTURALISTA – IDEALIZADORES E CONTRIBUIÇÕES –

Idealizadores	Ano	Principais contribuições
• Amitai Etzioni	1964	• Consolidou e fez uma síntese das teorias existentes, bem como criou o estruturalismo.
• Victor Thompson	1961	• Analisou o conflito da estrutura formal com a atuação dos profissionais especialistas, em uma abordagem sociológica.
• Talcott Parsons	1961	• Analisou os aspectos da estruturação organizacional e dos processos nas organizações.
• Peter Blau e Richard Scott	1962	• Aprimoraram a abordagem da Teoria da Burocracia, no contexto do estruturalismo. • Estudaram as relações das organizações com seus clientes. • Analisaram a organização formal (distinguindo habilidade e disciplina) e a organização informal.
• Philip Selznick	1963	• Considerou que a organização formal é básica para a necessidade administrativa. E só com esta sustentação é possível se adaptar às mudanças do ambiente organizacional.

TEORIA ESTRUTURALISTA – INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS –

- 1 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL INFORMAL.**
- 2 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL FORMAL.**
- 3 – NÍVEIS DA ORGANIZAÇÃO.**
- 4 – AMBIENTE ORGANIZACIONAL.**
- 5 – INTERAÇÕES ENTRE ORGANIZAÇÕES.**

TEORIA ESTRUTURALISTA

– PRINCIPAIS CRÍTICAS E CONTRACRÍTICAS –

- NÃO É UMA TEORIA ESPECÍFICA DA ADMINISTRAÇÃO.**
- É UMA TEORIA DE TRANSIÇÃO NO PROCESSO EVOLUTIVO DA ADMINISTRAÇÃO.**

TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

– CONCEITO –

PROCESSO ESTRUTURADO PARA CONSOLIDAR A MUDANÇA PLANEJADA DOS ASPECTOS ESTRUTURAIS E COMPORTAMENTAIS NAS ORGANIZAÇÕES, COM A FINALIDADE DE OTIMIZAR O PROCESSO DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS E OS RESULTADOS ANTERIORMENTE ESTABELECIDOS NOS PLANEJAMENTOS ELABORADOS, SEMPRE COM ADEQUADO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL.

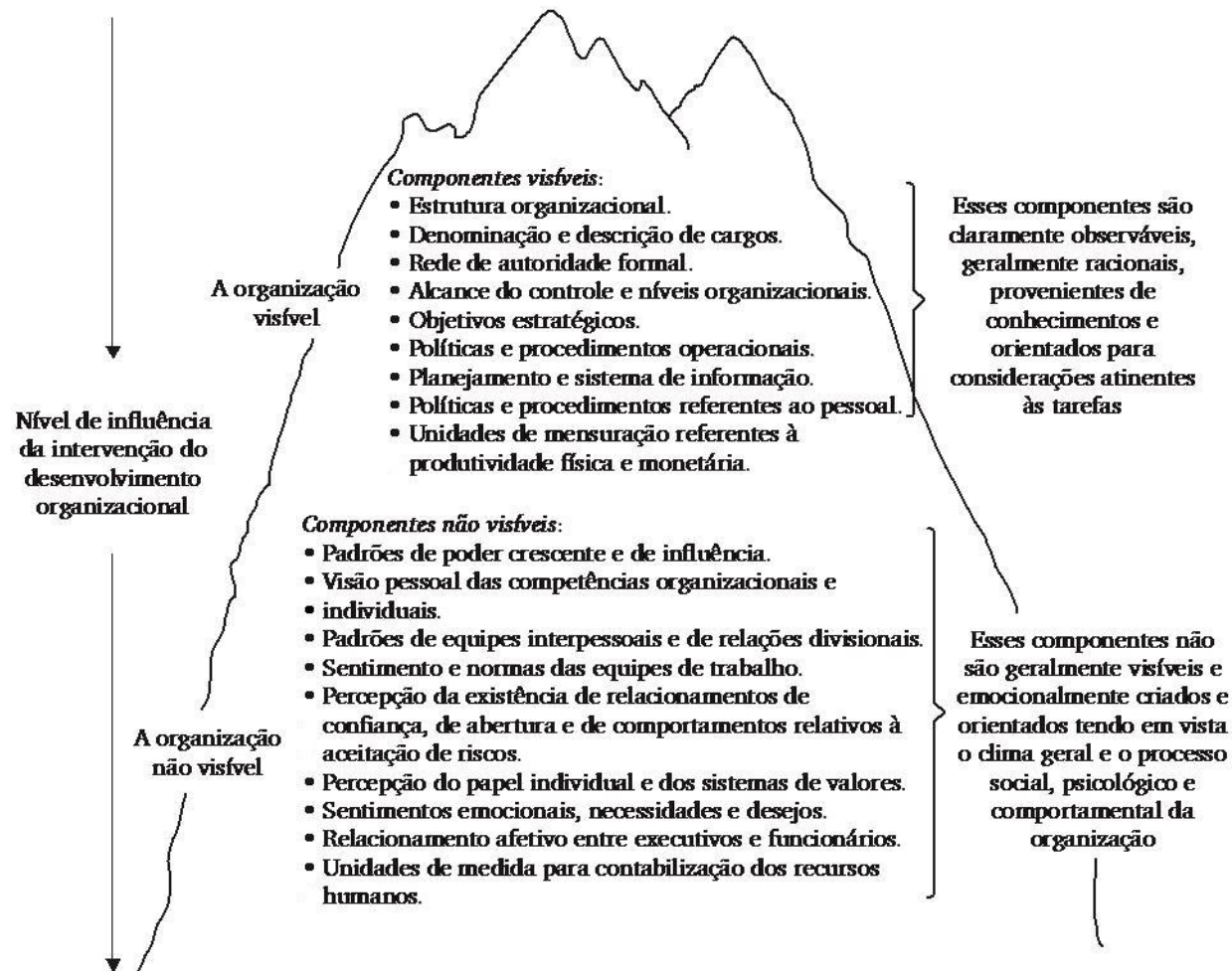
TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL – IDEALIZADORES E CONTRIBUIÇÕES –

Idealizador	Ano	Principais contribuições
Richard Beckard	1945	• Criador do termo <i>desenvolvimento organizacional</i> e o primeiro a estruturar a ideia. • Coordenou a criação dos grupos de treinamento de sensibilidade , para prover <i>feedback</i> aos indivíduos a respeito de suas atuações em situações desestruturadas (trabalhos consolidados em 1959).
Kurt Lewin e Willian White	1945	• Consolidaram a pesquisa de ação, em que se verificava, em <i>tempo real</i> e <i>na tarefa</i>, procedimentos para a melhoria da eficácia das organizações.
Rensis Likert	1946	• Coordenou o desenvolvimento de pesquisa de entrevistas e de <i>feedback</i>, com a finalidade de pesquisar assuntos diversos junto aos empregados e repassar os resultados aos supervisores e gerentes, visando a melhoria das condições de trabalho (estudo consolidado em 1961).
Eric Trist e Fred Emery	1960	• Coordenaram a análise da produtividade e da qualidade de vida no trabalho.
Edgar Schein	1965	• Contribuiu com estudos da psicologia, da liderança e da cultura nas organizações. • Estruturou a consultoria de procedimentos em processos de mudanças nas organizações.
Warren Bennis	1966	• Analisou os efeitos das mudanças rápidas e inesperadas nas organizações. • Analisou a administração das organizações no futuro, recebendo influências do ambiente, das características da comunidade, dos valores de trabalho, das tarefas, dos objetivos, da estrutura da organização e do nível motivacional. (Trabalho concluído em 1973).
Paul Lawrence e Jay Lorsh	1967	• Criaram o modelo de diagnóstico e ação, para análise das relações entre a organização e o ambiente. • Consideraram que esta relação se torna mais difícil, na medida que as organizações ficam mais complexas.
Chris Argyris	1968	• Estudou o aprendizado organizacional e sua influência nos processos de mudanças.
Paul Hersey e Kenneth Blanchard	1972	• Criaram a liderança situacional, em que <i>cada caso é um caso</i>.

TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL – INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS –

- 1 – DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.**
- 2 – TÉCNICAS DE INTERVENÇÃO.**
- 3 – EQUIPES MULTIDISCIPLINARES.**
- 4 – CULTURA ORGANIZACIONAL.**

ICEBERG ORGANIZACIONAL



TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL – PRINCIPAIS CRÍTICAS E CONTRACRÍTICAS –

- AS CONCLUSÕES DA TEORIA CARECEM DE COMPROVAÇÃO CIENTÍFICA.**
- DESCONSIDERA OUTROS IMPORTANTES FATORES DE INFLUÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES.**
- ALGUMAS COLOCAÇÕES JÁ EXISTIAM EM TEORIAS ANTERIORES.**

ESCOLA HUMANISTA

– QUESTÕES PARA DEBATE –

- 1 – Debater as razões de surgimento da Escola Humanista.**
- 2 – Debater as contribuições dos principais idealizadores da Teoria das Relações Humanas.**
- 3 – Idem quanto à Teoria Comportamentalista.**
- 4 – Idem quanto à Teoria Estruturalista.**
- 5 – Idem quanto à Teoria do Desenvolvimento Organizacional.**
- 6 – Debater a importância e a aplicação dos diversos instrumentos administrativos decorrentes das quatro teorias inseridas na Escola Humanista.**
- 7 – Procurar fazer uma interligação entre os diversos instrumentos administrativos decorrentes das quatro teorias citadas no capítulo. Justificar a resposta.**
- 8 – Debater as principais críticas e contracríticas à Teoria das Relações Humanas.**
- 9 – Idem quanto à Teoria Comportamentalista.**
- 10 – Idem quanto à Teoria Estruturalista.**
- 11 – Idem quanto à Teoria do Desenvolvimento Organizacional.**
- 12 – Procurar fazer uma interligação entre as críticas direcionadas às quatro teorias alocadas na Escola Humanista.**

ESTRUTURAÇÃO GERAL DO LIVRO

	Capítulo 1 – Origens e estruturação das escolas e teorias da administração
	Capítulo 2 – Escola Clássica
	Teoria da Administração Científica
	Teoria do Processo Administrativo
	Capítulo 3 – Escola Burocrática
	Teoria da Burocracia
	Capítulo 4 – Escola Humanista
	Teoria das Relações Humanas
	Teoria Comportamentalista
	Teoria Estruturalista
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional
	Capítulo 5 – Escola Sistêmica
	Teoria de Sistemas
	Capítulo 6 – Escola Quantitativa
	Teoria Matemática
	Capítulo 7 – Escola Contingencial
	Teoria da Administração por Objetivos
	Teoria da Contingência
	Capítulo 8 – Escola Moderna
	Teoria da Administração por Processos
	Teoria da Excelência das Organizações

CAPÍTULO 5

ESCOLA SISTÊMICA

ESCOLA SISTÊMICA

– RAZÕES DO SURGIMENTO –

- INTEGRAÇÃO DE TODAS AS ABORDAGENS DA ADMINISTRAÇÃO ATÉ ENTÃO ESTUDADAS.**
- VISUALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES NO CONTEXTO ECOLÓGICO.**
- NECESSIDADE DE MELHOR TRATAMENTO DO TODO E DAS PARTES DAS QUESTÕES ADMINISTRATIVAS DAS ORGANIZAÇÕES.**

TEORIA DE SISTEMAS

– IDEALIZADORES E CONTRIBUIÇÕES –

Idealizador	Ano	Principais contribuições
Ludwig von Bertalanffy	1951	• Criou a Teoria de Sistemas. • Identificou os sistemas abertos (organizações) e os sistemas fechados (físicos ou mecânicos).
Kenneth Boulding	1956	• Estabeleceu uma hierarquia da complexidade das ciências físicas, biológicas e humanas, possibilitando a identificação de supersistemas (o sistema acrescido de seu ambiente) e subsistemas (partes do sistema).
C. W. Churchman	1960	• Estruturou a Teoria de Sistemas para aplicação pelas organizações. • Estabeleceu os elementos “de fora”, que não podem ser controlados, e os “de dentro”, que são os recursos e atividades que compõem as organizações.
Fremont Kast, James Rosenzweig e Richard Johnson	1963	• Reestruturaram as funções básicas de planejar, organizar, executar e controlar, como interdependentes e integradas a um sistema, e não como atividades separadas.
Paul Lawrence e Jay Lorsh	1969	• Identificaram as características organizacionais necessárias para a interação eficaz com os fatores do ambiente externo (principalmente mercado e tecnologia). • Estruturaram os elementos da “entrada” e de “saída” dos sistemas organizacionais.
Russel Ackoff	1973	• Consolidou os diversos conceitos e a aplicação da Teoria de Sistemas.
Norbert Wiener	1975	Correlacionou a cibernética ao estudo das organizações.

TEORIA DE SISTEMAS – INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS –

1 – ESTRUTURAÇÃO DE SISTEMAS.

2 – SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS.

3 – TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.

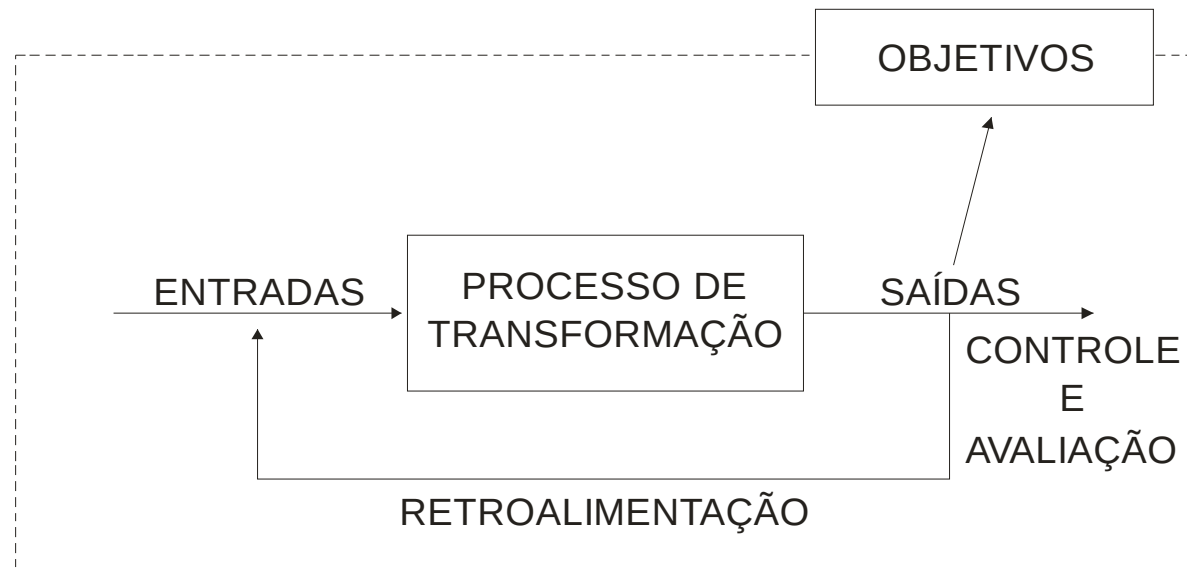
SISTEMAS

– CONCEITOS E COMPONENTES –

1 – CONCEITO:

Conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função.

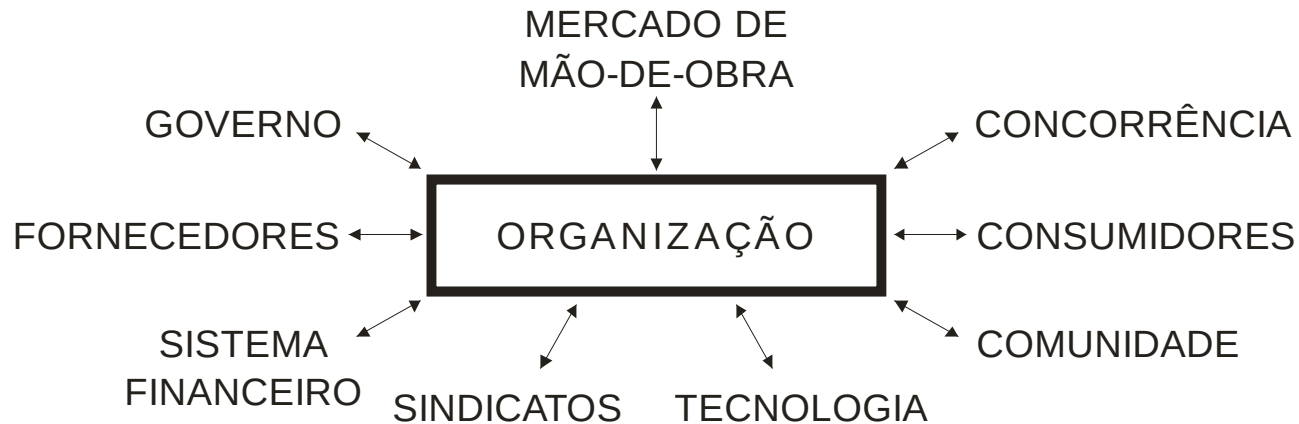
2 – COMPONENTES:



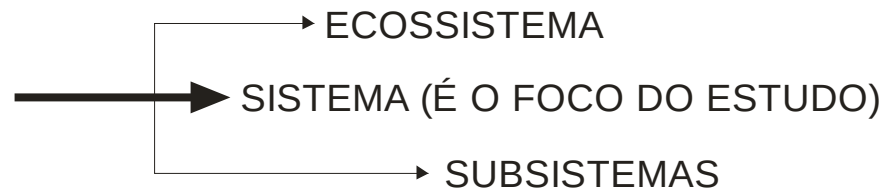
SISTEMAS – AMBIENTE E NÍVEIS –

1 – AMBIENTE:

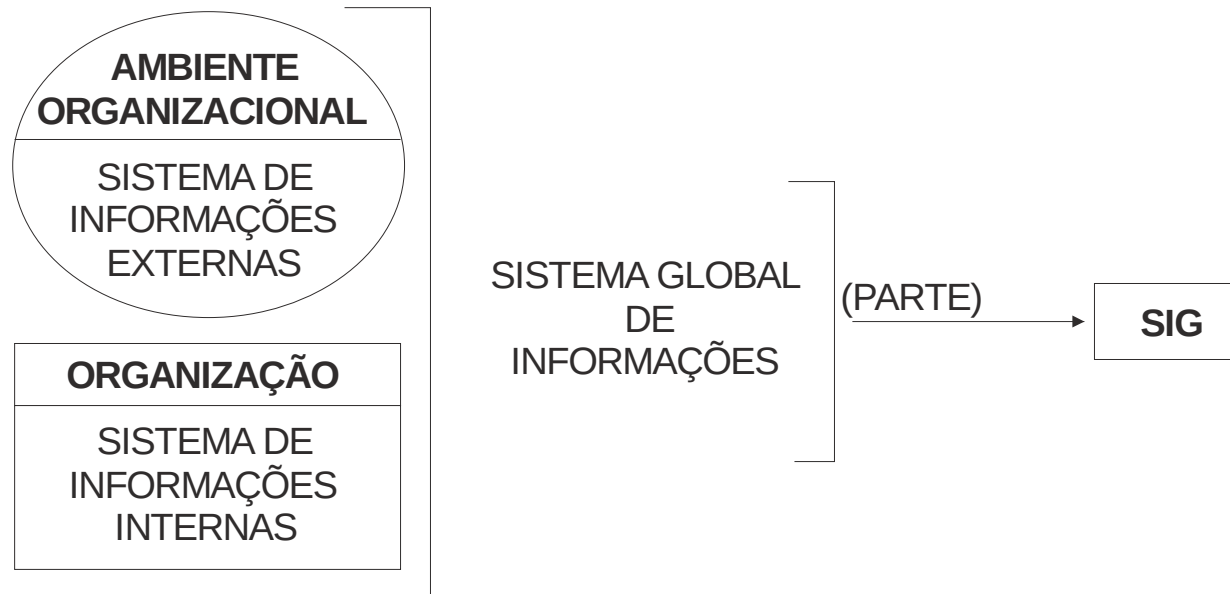
Conjunto de elementos que não pertencem ao sistema, mas qualquer alteração no sistema pode alterar seus elementos e qualquer alteração nos seus elementos pode alterar o sistema.



2 – NÍVEIS:



SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS – AMPLITUDE –

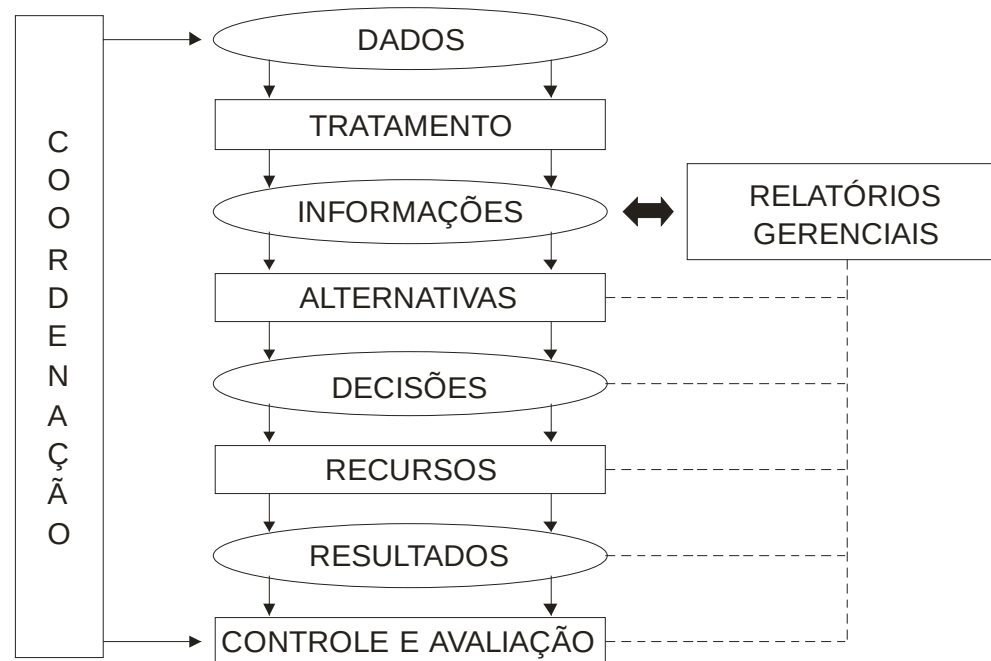


SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAIS – CONCEITO E COMPONENTES –

1 – CONCEITO:

Processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da organização, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados.

2 – COMPONENTES:



TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

– CONCEITO –

**INTERAÇÃO ESTRUTURADA ENTRE SISTEMAS DE *SOFTWARE* E
DE *HARDWARE* PARA O REGISTRO, TRANSFORMAÇÃO,
TRANSMISSÃO E ARQUIVAMENTO DE TODOS OS TIPOS DE
INFORMAÇÕES DAS ORGANIZAÇÕES.**

TEORIA DE SISTEMAS

– PRINCIPAIS CRÍTICAS E CONTRACRÍTICAS –

- DIFICULDADE DE APLICAÇÃO PRÁTICA.**
- NÃO FAZ DISTINÇÃO ENTRE OS FATORES DE INFLUÊNCIA DO FUNCIONAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES.**
- EXISTÊNCIA DE INVERDADES QUANTO A ALGUMAS PREMISSAS DE FUNCIONAMENTO DOS SISTEMAS NAS ORGANIZAÇÕES.**
- NEM SEMPRE AS ORGANIZAÇÕES ESTÃO PROCURANDO UM ESTADO DE EQUILÍBRIO.**

ESCOLA SISTÊMICA

– QUESTÕES PARA DEBATE –

- 1 – Debater as razões do surgimento da Escola Sistemica.**
- 2 – Para a questão anterior, estabelecer uma ordem de importância, bem como a interligação entre as razões analisadas.**
- 3 – Debater as contribuições dos idealizadores da Teoria de Sistemas.**
- 4 – Identificar outros estudiosos da administração que contribuíram para a Teoria de Sistemas.**
- 5 – Para a questão anterior, estabelecer uma ordem de importância para as contribuições dos estudiosos da Teoria de Sistemas.**
- 6 – Debater os instrumentos administrativos resultantes da Teoria de Sistemas.**
- 7 – Para a questão anterior, estruturar a interligação entre os instrumentos administrativos, estabelecendo, inclusive, uma ordem de importância para as organizações.**
- 8 – Debater as principais críticas e contracríticas inerentes à Teoria de Sistemas.**

ESTRUTURAÇÃO GERAL DO LIVRO

	Capítulo 1 – Origens e estruturação das escolas e teorias da administração
	Capítulo 2 – Escola Clássica
	Teoria da Administração Científica
	Teoria do Processo Administrativo
	Capítulo 3 – Escola Burocrática
	Teoria da Burocracia
	Capítulo 4 – Escola Humanista
	Teoria das Relações Humanas
	Teoria Comportamentalista
	Teoria Estruturalista
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional
	Capítulo 5 – Escola Sistêmica
	Teoria de Sistemas
	Capítulo 6 – Escola Quantitativa
	Teoria Matemática
	Capítulo 7 – Escola Contingencial
	Teoria da Administração por Objetivos
	Teoria da Contingência
	Capítulo 8 – Escola Moderna
	Teoria da Administração por Processos
	Teoria da Excelência das Organizações

CAPÍTULO 6

ESCOLA QUANTITATIVA

ESCOLA QUANTITATIVA

– RAZÕES DE SURGIMENTO –

- PARA TRATAR DE DECISÕES EM CONTEXTOS COMPLEXOS NA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL.**
- PARA OTIMIZAR O PROCESSO DECISÓRIO DAS ORGANIZAÇÕES.**

TEORIA MATEMÁTICA

– IDEALIZADORES E CONTRIBUIÇÕES –

Idealizador	Ano	Principais contribuições
F.W. Lawrence	1915	• Estudou as operações militares sob o contexto quantitativo.
Thomas Edson	1917	• Analisou o processo decisório na guerra antisubmarina.
Patrick Blackett	1939	• Criou, na Universidade de Manchester-Inglaterra, um núcleo de especialistas na análise de operações militares. • Pode ser considerado o principal idealizador da Teoria Matemática.
James Conaut e Vannevar Bush	1945	• Estudaram as operações militares no contexto de um sistema. • Extrapolaram e ajustaram a pesquisa operacional para a realidade das organizações (1948, no MIT – Massachusetts Institute of Technology).
John von Neumann e Oskar Morgenstern	1947	• Idealizaram e estruturaram a Teoria dos Jogos e analisaram o comportamento das pessoas no contexto econômico.

TEORIA MATEMÁTICA – INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS –

1 – PESQUISA OPERACIONAL.

2 – INDICADOR DE DESEMPENHO.

3 – ANÁLISE DE RISCO E DE DECISÃO.

PESQUISA OPERACIONAL

– CONCEITO E TÉCNICAS AUXILIARES –

1 – CONCEITO:

Metodologia administrativa estruturada que possibilita a otimização das equipes multidisciplinares nas questões inerentes ao planejamento, à solução de problemas e ao processo de tomada de decisões nas organizações.

2 – TÉCNICAS AUXILIARES:

- ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO**
- TEORIA DOS JOGOS**
- PROGRAMAÇÃO LINEAR**
- TEORIA DAS REDES**
- TEORIA DAS FILAS**
- ANÁLISE ESTATÍSTICA**
- PROGRAMAÇÃO DINÂMICA**
- *JUST IN TIME***
- *KANBAN***

INDICADOR DE DESEMPENHO – CONCEITO –

PARÂMETRO E CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO PREVIAMENTE ESTABELECIDO QUE PERMITE A ANÁLISE DA REALIZAÇÃO, BEM COMO DA EVOLUÇÃO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS DAS ORGANIZAÇÕES.

RISCO E DECISÃO

– CONCEITOS –

1 – RISCO:

ESTADO DO CONHECIMENTO NO QUAL CADA AÇÃO OU ESTRATÉGIA ALTERNATIVA LEVA A UM CONJUNTO DE RESULTADOS, SENDO A PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA DE CADA RESULTADO CONHECIDA DO TOMADOR DE DECISÃO.

2 – DECISÃO:

DELINEAMENTO DE UM FUTURO ESTADO DE COISAS, QUE PODE SER VERDADEIRO OU FALSO, EM FUNÇÃO DOS ELEMENTOS QUE O TOMADOR DE DECISÃO TEM EM MÃOS E QUE LHE PERMITE TER VISÃO FACTUAL DA SITUAÇÃO PRESENTE E FUTURA. CORRESPONDE A UMA ESCOLHA ENTRE VÁRIOS CAMINHOS ALTERNATIVOS QUE LEVAM A DETERMINADO RESULTADO.

TEORIA MATEMÁTICA

– PRINCIPAIS CRÍTICAS E CONTRACRÍTICAS –

- APRESENTA LIMITAÇÕES NAS ANÁLISES DECISÓRIAS E DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS.**
- DIFICULDADE DA APRESENTAÇÃO DAS QUESTÕES DECISÓRIAS DA ADMINISTRAÇÃO EM TERMOS DE ABORDAGENS MATEMÁTICAS.**
- DIFICULDADE DE IDENTIFICAÇÃO DA MELHOR ABORDAGEM MATEMÁTICA.**

ESCOLA QUANTITATIVA – QUESTÕES PARA DEBATE –

- 1 – Debater as razões de surgimento da Escola Quantitativa.**
- 2 – Debater as contribuições dos diversos idealizadores da Teoria Matemática.**
- 3 – Para a questão anterior, pesquisar outros estudiosos da administração, bem como estabelecer uma ordem geral de importância dos diversos estudos inerentes à Teoria Matemática.**
- 4 – Debater a contribuição de cada um dos instrumentos administrativos para a consolidação da Teoria Matemática.**
- 5 – Debater as principais críticas e contracríticas à Teoria Matemática.**

ESTRUTURAÇÃO GERAL DO LIVRO

	Capítulo 1 – Origens e estruturação das escolas e teorias da administração
	Capítulo 2 – Escola Clássica
	Teoria da Administração Científica
	Teoria do Processo Administrativo
	Capítulo 3 – Escola Burocrática
	Teoria da Burocracia
	Capítulo 4 – Escola Humanista
	Teoria das Relações Humanas
	Teoria Comportamentalista
	Teoria Estruturalista
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional
	Capítulo 5 – Escola Sistemática
	Teoria de Sistemas
	Capítulo 6 – Escola Quantitativa
	Teoria Matemática
	Capítulo 7 – Escola Contingencial
	Teoria da Administração por Objetivos
	Teoria da Contingência
	Capítulo 8 – Escola Moderna
	Teoria da Administração por Processos
	Teoria da Excelência das Organizações

CAPÍTULO 7

ESCOLA CONTINGENCIAL

ESCOLA CONTINGENCIAL

– RAZÕES DO SURGIMENTO –

- IDENTIFICAÇÃO DO RÁPIDO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO QUE AS ORGANIZAÇÕES DEVEM TER PARA COM AS CONTINGÊNCIAS APRESENTADAS PELO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.**
- MELHORIA DA QUALIDADE DO PROCESSO DECISÓRIO.**
- TRATAMENTO DAS QUESTÕES ADMINISTRATIVAS NO CONTEXTO DE “CADA CASO É UM CASO”.**

TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS

TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS – IDEALIZADORES E CONTRIBUIÇÕES –

Idealizador	Ano	Principais contribuições
Peter Drucker	1954	• Criou e estruturou a administração por objetivos.
George Odiorne	1965	• Aperfeiçoou a medição quantitativa dos objetivos das organizações.
Douglas McGregor	1967	• Introduziu a abordagem qualitativa na administração por objetivos, visando ao desenvolvimento profissional das pessoas.
John Humble	1969	• Alocou os objetivos no contexto do planejamento e das estratégias das organizações.

TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS – INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS –

- 1 – METODOLOGIA DE ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS E METAS.**
- 2 – PLANEJAMENTO TÁTICO.**
- 3 – PLANEJAMENTO OPERACIONAL.**

ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS

– CONCEITO –

TÉCNICA ESTRUTURADA E INTERATIVA DE NEGOCIAÇÃO E DE ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS INDIVIDUAIS, COMO DECORRÊNCIA E COMO SUSTENTAÇÃO AOS OBJETIVOS DAS ORGANIZAÇÕES.

PLANEJAMENTOS TÁTICO E OPERACIONAL – CONCEITOS –

1 – PLANEJAMENTO TÁTICO:

METODOLOGIA ADMINISTRATIVA QUE TEM POR FINALIDADE OTIMIZAR DETERMINADA ÁREA DE RESULTADO DA ORGANIZAÇÃO.

2 – PLANEJAMENTO OPERACIONAL:

FORMALIZAÇÃO DAS METODOLOGIAS DE DESENVOLVIMENTO E DE IMPLEMENTAÇÃO DE RESULTADOS ESPECÍFICOS A SEREM ALCANÇADOS PELAS ÁREAS FUNCIONAIS DA ORGANIZAÇÃO.

TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS – PRINCIPAIS CRÍTICAS E CONTRACRÍTICAS –

- NÃO TRABALHA COM OS CONFLITOS ENTRE OS OBJETIVOS DAS PESSOAS E OS OBJETIVOS DAS ORGANIZAÇÕES.**
- NÃO ABORDA ADEQUADAMENTE OS TRABALHOS REALIZADOS POR EQUIPES.**
- PRIORIZA AS ATIVIDADES DE CURTO PRAZO.**
- INCENTIVA UM VIÉS PELO MAIS FÁCIL, PELO MAIS SIMPLES.**
- DIFICULDADE DE COMPARAR PADRÕES DE DESEMPENHO ENTRE DIFERENTES ÁREAS DE UMA MESMA ORGANIZAÇÃO.**
- POSSIBILIDADE DE AVALIAÇÕES SUBJETIVAS.**
- DIFICULDADE EM INTERLIGAR ATIVIDADES DE CARGOS INFERIORES *VERSUS* CARGOS SUPERIORES.**
- DIFICULDADE DE CONSOLIDAR TODO O PROCESSO, EM UM ÚNICO MOMENTO, EM TODA A ORGANIZAÇÃO.**

TEORIA DA CONTINGÊNCIA

TEORIA DA CONTINGÊNCIA

– IDEALIZADORES E CONTRIBUIÇÕES – (1/2)

Idealizador	Ano	Principais contribuições
Joan Woodward	1958	• Realizou o primeiro estudo abordando a administração das contingências nas organizações. • Analisou as relações entre tecnologia e estrutura organizacional (1965).
Tom Burns e George Stalker	1961	• Analisaram os efeitos do ambiente externo sobre o estilo administrativo e os resultados apresentados pelas organizações. • Identificaram 5 níveis de ambiente das organizações, desde estável a instável. • Em 1977 analisaram o processo de inovação das organizações.
Alfred Chandler Jr.	1962	• Analisou as relações entre estratégias e estrutura organizacional.
Warren Bennis	1964	• Analisou a adaptação das organizações em função das mudanças tecnológicas. • Mostrou que a estrutura organizacional é resultante da interação entre tecnologia, ambiente, pessoas e processos.
Igor Ansoff	1965	• Estruturou o processo da estratégia corporativa e da estratégia de negócio (1972).
James Thompson	1967	• Analisou a interação das questões contingenciais e o comportamento das pessoas nas organizações.
Paul Lawrence e Jay Lorsch	1969	• Observaram a necessidade das organizações se adaptarem às demandas do ambiente. • A diferenciação entre as organizações decorre da diferenciação do mercado em que atuam.

TEORIA DA CONTINGÊNCIA

– IDEALIZADORES E CONTRIBUIÇÕES – (2/2)

Idealizador	Ano	Principais contribuições
Howard Carlisle	1973	• Estabeleceu que, em administração, não devem existir princípios universais, pois a melhor técnica a ser utilizada é estruturada após o conhecimento do problema a ser enfrentado.
Chris Argyris	1974	• Estabeleceu a adaptação das organizações às necessidades psicológicas das pessoas que trabalham nelas.
William Dill	1979	• Realizou estudos inerentes aos cenários e ao planejamento das organizações.
Michael Porter	1985	• Estruturou técnica estratégica de análise competitiva e de estabelecimento da vantagem competitiva (1986).
C. K. Prahalad	1987	• Estudou a visão das organizações. • Analisou o futuro da competição entre as organizações (1994).
Henry Mintzberg	1988	• Estruturou o processo de estabelecimento de estratégias pelas organizações.

TEORIA DA CONTINGÊNCIA – INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS –

- 1 – ANÁLISE EXTERNA DA ORGANIZAÇÃO.**
- 2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.**
- 3 – ESTRATÉGIAS E TÉCNICAS ESTRATÉGICAS.**
- 4 – CENÁRIOS ESTRATÉGICOS.**
- 5 – MODELOS ORGANIZACIONAIS.**

ANÁLISE EXTERNA DA ORGANIZAÇÃO

– CONCEITO –

**IDENTIFICAÇÃO DAS OPORTUNIDADES E DAS AMEAÇAS
INERENTES À ORGANIZAÇÃO, BEM COMO DAS MELHORES
MANEIRAS DE USUFRUÍ-LAS E DE EVITÁ-LAS.**

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

– CONCEITO –

METODOLOGIA ADMINISTRATIVA QUE PROPORCIONA SUSTENTAÇÃO PARA SE ESTABELECEER A MELHOR DIREÇÃO A SER SEGUIDA PELA ORGANIZAÇÃO, VISANDO AO OTIMIZADO GRAU DE INTERAÇÃO COM OS FATORES EXTERNOS – NÃO CONTROLÁVEIS – E ATUANDO DE FORMA INOVADORA E DIFERENCIADA.

ESTRATÉGIAS E TÉCNICAS ESTRATÉGICAS – CONCEITOS –

1 – ESTRATÉGIA:

AÇÃO OU CAMINHO MAIS ADEQUADO E, PREFERENCIALMENTE, CRIATIVO, INOVADOR E DIFERENCIADO A SER EXECUTADO PARA SE ALCANÇAR OS OBJETIVOS E METAS DA ORGANIZAÇÃO.

2 – TÉCNICA ESTRATÉGICA:

FORMA ESTRUTURADA E INTERATIVA PARA O TRATAMENTO DAS INFORMAÇÕES BÁSICAS INERENTES AO PROCESSO DECISÓRIO NO ESTABELECIMENTO DAS ESTRATÉGIAS DAS ORGANIZAÇÕES.

CENÁRIOS ESTRATÉGICOS

– CONCEITO E VARIÁVEIS PARA ANÁLISE –

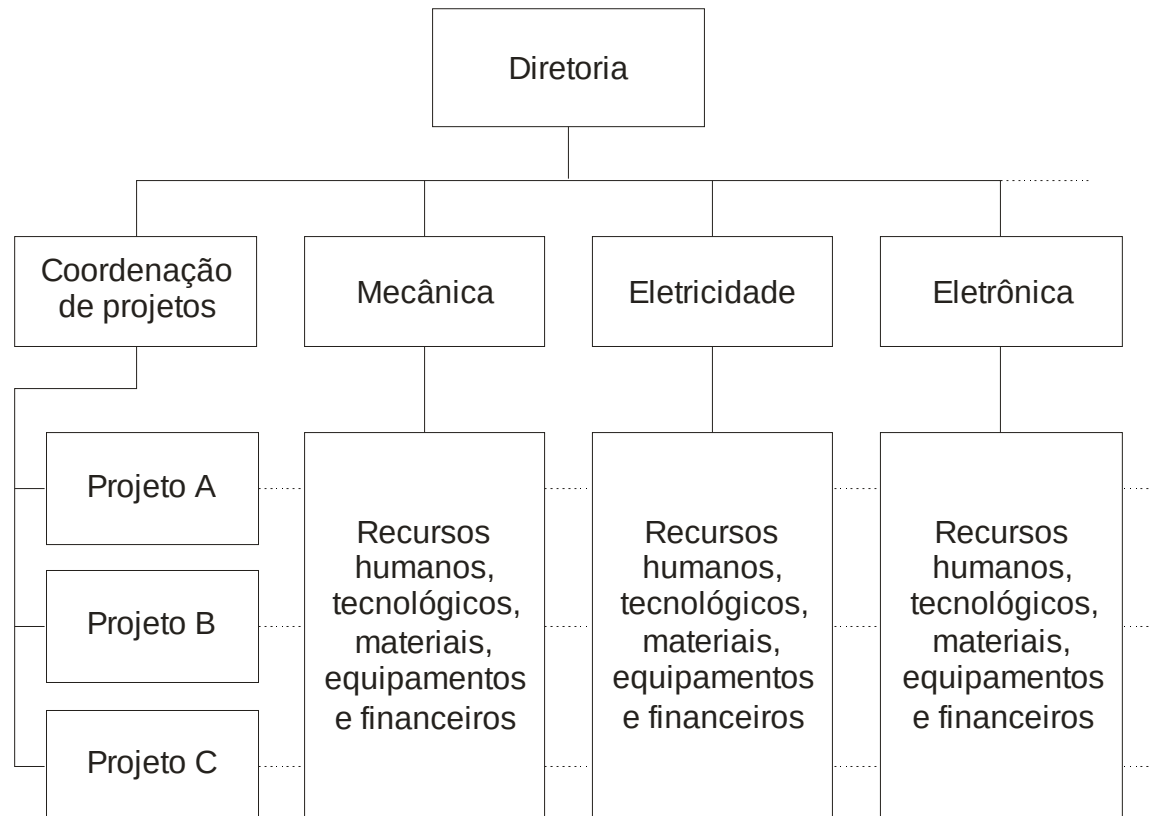
1 – CONCEITO:

Representam critérios e medidas alternativas para a preparação do futuro da organização.

2 – VARIÁVEIS PARA ANÁLISE:



DEPARTAMENTALIZAÇÃO MATRICIAL – ORGANOGRAMA –

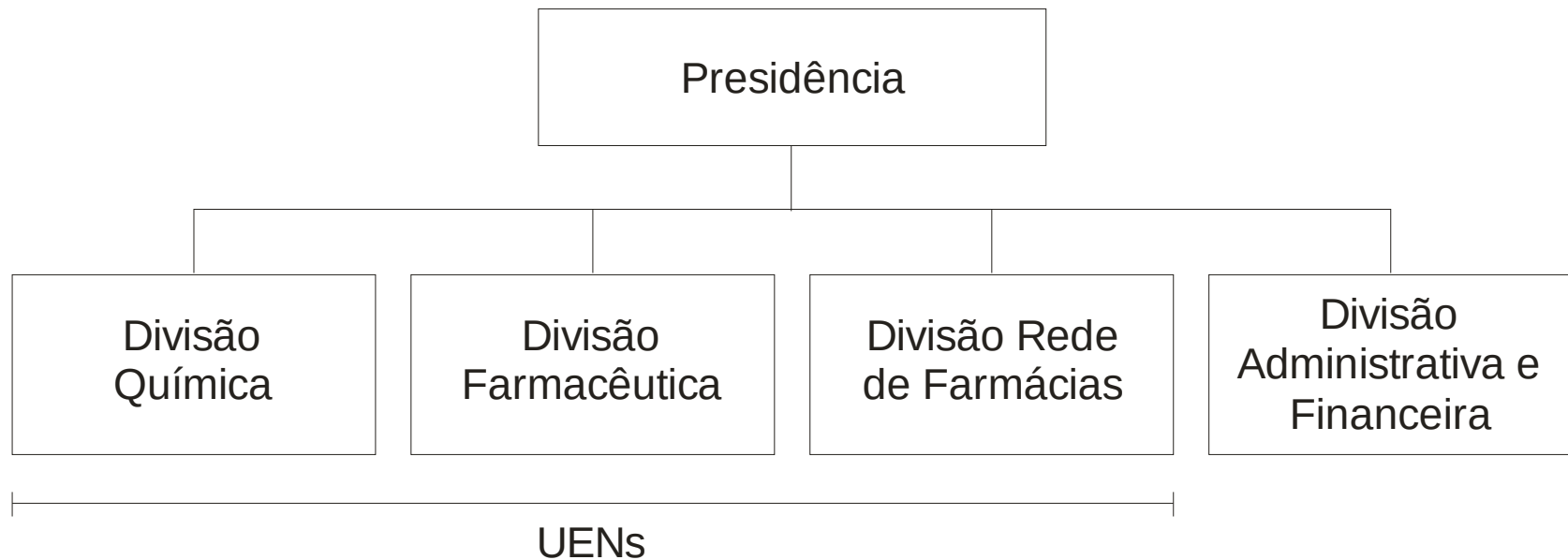


UNIDADE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIO – CONCEITOS –

UEN – Unidade Estratégica de Negócio: Unidade ou divisão da organização responsável por consolidar os resultados de um negócio e por desenvolver uma ou mais AEN.

AEN – Área Estratégica de Negócio: Parte ou segmento de mercado com a qual a organização, por meio de suas UEN, se relaciona de maneira estratégica, ou seja, de forma otimizada.

UNIDADE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIO – ORGANOGRAMA –



TEORIA DA CONTINGÊNCIA

– PRINCIPAIS CRÍTICAS E CONTRACRÍTICAS –

- TRABALHA MAIS COM AS DIFERENÇAS ENTRE AS ORGANIZAÇÕES DO QUE COM AS SEMELHANÇAS ENTRE SI.**
- DIFICULDADE DE IDENTIFICAR A MUDANÇA MAIS SIGNIFICATIVA.**
- DIFICULDADE DE IDENTIFICAR FREQUÊNCIA, VELOCIDADE E INTENSIDADE DAS MUDANÇAS.**
- DIFICULDADE DE IDENTIFICAR E INTERLIGAR VARIÁVEIS EXTERNAS DE INFLUÊNCIA.**
- DIFICULDADE DE INTERAGIR ESTRUTURA DE PODER *VERSUS* VARIÁVEIS EXTERNAS.**
- DIFICULDADE DE AVALIAR OS DESEMPENHOS GLOBAIS E PARCIAIS DAS ORGANIZAÇÕES.**
- DIFICULDADE EM SE CONSOLIDAR UM PROCESSO DE MUDANÇA.**

ESCOLA CONTINGENCIAL

– QUESTÕES PARA DEBATE –

- 1 – Debater as razões de surgimento da Escola Contingencial.**
- 2 – Debater as contribuições dos estudiosos da administração para o desenvolvimento da Teoria da Administração por Objetivos e da Teoria da Contingência.**
- 3 – Identificar outros estudiosos da administração que contribuíram para o desenvolvimento das duas teorias alocadas na Escola Contingencial.**
- 4 – Debater as contribuições dos instrumentos administrativos identificados para cada uma das duas teorias alocadas na Escola Contingencial.**
- 5 – Para a questão anterior, analisar a interação entre os diversos instrumentos administrativos identificados.**
- 6 – Estabelecer uma ordem de importância para os diversos instrumentos administrativos identificados. Justificar a resposta.**
- 7 – Analisar as principais críticas e contracríticas às duas teorias alocadas na Escola Contingencial.**

ESTRUTURAÇÃO GERAL DO LIVRO

	Capítulo 1 – Origens e estruturação das escolas e teorias da administração
	Capítulo 2 – Escola Clássica
	Teoria da Administração Científica
	Teoria do Processo Administrativo
	Capítulo 3 – Escola Burocrática
	Teoria da Burocracia
	Capítulo 4 – Escola Humanista
	Teoria das Relações Humanas
	Teoria Comportamentalista
	Teoria Estruturalista
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional
	Capítulo 5 – Escola Sistêmica
	Teoria de Sistemas
	Capítulo 6 – Escola Quantitativa
	Teoria Matemática
	Capítulo 7 – Escola Contingencial
	Teoria da Administração por Objetivos
	Teoria da Contingência
	Capítulo 8 – Escola Moderna
	Teoria da Administração por Processos
	Teoria da Excelência das Organizações

CAPÍTULO 8

ESCOLA MODERNA

ESCOLA MODERNA

– RAZÕES DO SURGIMENTO –

- NOVO CONTEXTO COMPETITIVO, TANTO ENTRE ORGANIZAÇÕES COMO ENTRE NAÇÕES.**
- MUDANÇAS NOS COMPORTAMENTOS E NAS NECESSIDADES DAS PESSOAS.**
- DESENVOLVIMENTO DE NOVOS MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES.**

TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO POR PROCESSOS

TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO POR PROCESSOS – IDEALIZADORES E CONTRIBUIÇÕES –

Idealizador	Ano	Principais contribuições
Walter Shewhart	1924	• Idealizou e estruturou a aplicação da estatística ao processo de controle de qualidade (Estudos consolidados em 1931).
William Deming	1951	• Estabeleceu os 14 princípios da qualidade. • Enfatizou o “fazer certo da primeira vez”. • Estruturou o processo de qualidade desde os fornecedores até o cliente final.
Joseph Juran	1951	• Consolidou a análise dos custos da qualidade: – inevitáveis (preventivos): inspeção, amostragem. – evitáveis (defeitos e falhas): material refugado, horas de retrabalho, análise de reclamações. • Em 1974, estruturou a trilogia da qualidade (planejamento, controle e aprimoramento).
Armand Feigenbaum	1956	• Idealizou e estruturou o controle de qualidade total (TQC – Total Quality Control). Os estudos foram consolidados em 1961. • Antes, em 1951, correlacionou a ideia de qualidade dos produtos ao nível de valor proporcionado aos compradores.
George Boehm e Thomas Budne	1961	• Estruturaram a engenharia da confiabilidade, sustentada pela teoria das probabilidades e pela estatística, visando garantir desempenho adequado ao longo do tempo.
James Halpin	1962	• Consolidou a aplicação do princípio do “zero defeito”. Esta questão foi otimizada por Philip B. Crosby em 1979.
Kaoru Ishikawa	1985	• Consolidou os “círculos de qualidade” e os diagramas “espinha de peixe”, aprimorando os estudos de qualidade total.
Michael Hammer e James Champy	1993	• Idealizaram e estruturaram o conceito de reengenharia.
Thomas Davenport	1994	• Estudou a reengenharia no contexto dos processos de negócios e de forma interligada com a administração do conhecimento e da informação, melhorando a análise competitiva das organizações.

TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO POR PROCESSOS – INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS –

- 1 – DESENHO DE PROCESSOS.**
- 2 – QUALIDADE TOTAL.**
- 3 – LOGÍSTICA.**
- 4 – REDE DE INTEGRAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES.**
- 5 – REENGENHARIA.**

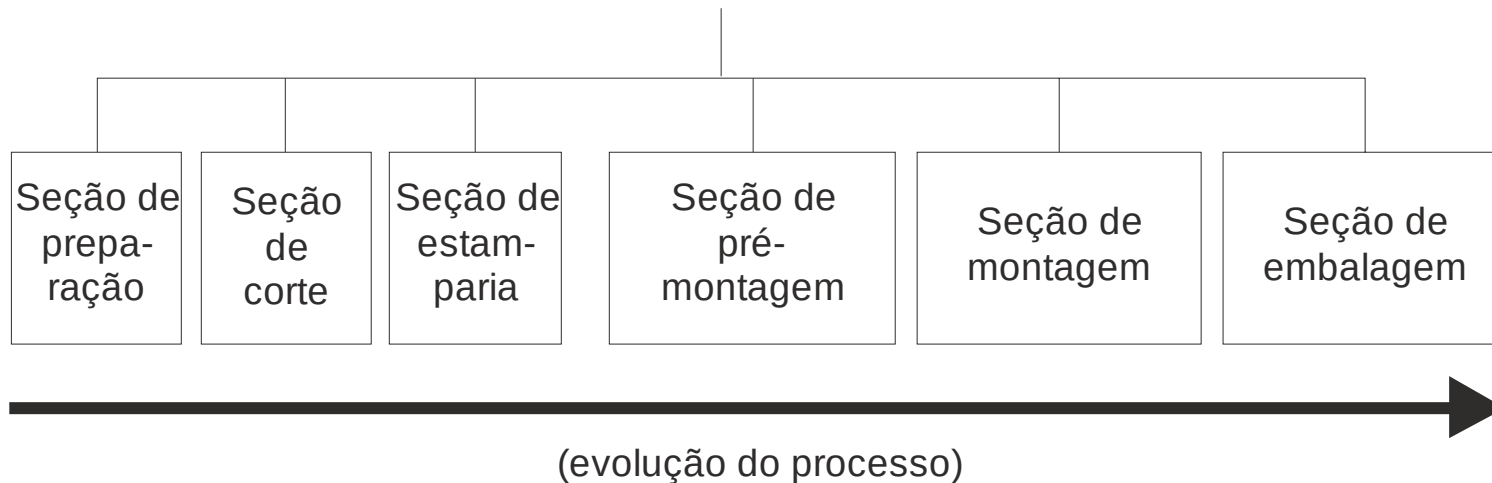
DESENHO DE PROCESSOS – CONCEITO –

METODOLOGIA ESTRUTURADA DE IDENTIFICAR, ORDENAR EM SEQUÊNCIA LÓGICA E OTIMIZADA, IMPLEMENTAR E AVALIAR AS ATIVIDADES QUE CONTRIBUEM, DIRETA OU INDIRETAMENTE, PARA O MAIOR VALOR AGREGADO PARA AS ORGANIZAÇÕES, BEM COMO SEUS DIVERSOS PÚBLICOS (CLIENTES, FORNECEDORES, FUNCIONÁRIOS, GOVERNOS, COMUNIDADE).

DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROCESSOS

– CONCEITO E ORGANOGRAMA –

PROCESSO: CONJUNTO ESTRUTURADO DE ATIVIDADES SEQUENCIAIS QUE APRESENTAM RELAÇÃO LÓGICA ENTRE SI, COM A FINALIDADE DE ATENDER AS NECESSIDADES DOS CLIENTES INTERNOS E EXTERNOS DAS ORGANIZAÇÕES.



QUALIDADE TOTAL

– CONCEITOS –

1 – Qualidade Total:

Capacidade de um produto ou serviço de satisfazer – ou suplantar – as necessidades, exigências e expectativas dos clientes externos e internos das organizações.

2 – Melhoria Contínua:

Tornar o processo mais capaz, utilizando recursos existentes e à disposição da organização considerada.

3 – Inovação:

Tornar o processo mais capaz, inserindo recursos atualmente não disponíveis na organização.

LOGÍSTICA – CONCEITO –

PROCESSO ESTRUTURADO E INTEGRADO QUE CONSIDERA TODAS AS ATIVIDADES QUE TÊM RELAÇÃO ENTRE SI EM UMA SEQUÊNCIA LÓGICA, DESDE O PLANEJAMENTO DAS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DE MERCADO, PASSANDO POR TODOS OS INSUMOS, TRANSFORMAÇÕES, VENDAS, ENTREGAS, ATÉ O PÓS-VENDA DO PRODUTO OU SERVIÇO COLOCADO NO MERCADO.

REDE DE INTEGRAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES – CONCEITO –

**COOPERAÇÃO ESTRUTURADA VISANDO CONSOLIDAR FORTES
E INTERNACIONAIS VANTAGENS COMPETITIVAS,
SUSTENTADAS POR OTIMIZADAS TECNOLOGIAS, MELHOR
UTILIZAÇÃO DOS ATIVOS, BEM COMO MAIORES
PRODUTIVIDADE, FLEXIBILIDADE, QUALIDADE, RENTABILIDADE
E LUCRATIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES.**

REENGENHARIA – CONCEITO –

**TRABALHO PARTICIPATIVO DE ELEVADA AMPLITUDE,
DIRECIONADO PARA OS NEGÓCIOS E SEUS RESULTADOS, QUE
TEM COMO SUSTENTAÇÃO O DESENVOLVIMENTO E A
IMPLEMENTAÇÃO DE NOVOS PROCESSOS QUE INTEGRAM
FUNÇÕES E ÁREAS DAS ORGANIZAÇÕES NA BUSCA CONTÍNUA
DA EXCELÊNCIA NA REALIZAÇÃO DE SERVIÇOS E NO
FORNECIMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS AOS CLIENTES
INTERNOS E EXTERNOS DAS ORGANIZAÇÕES.**

TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO POR PROCESSOS – PRINCIPAIS CRÍTICAS E CONTRACRÍTICAS –

- DIFICULDADE EM SE ESTRUTURAR PROCESSOS QUE PROPORCIONEM RESULTADOS EFETIVOS.**
- DESCRENÇA EM PROCESSOS POR *MODISMOS* MAL APLICADOS PELAS ORGANIZAÇÕES.**

TEORIA DA EXCELÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES

TEORIA DA EXCELÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES – IDEALIZADORES E CONTRIBUIÇÕES – (1/2)

Idealizador	Ano	Principais contribuições
Douglas McGregor	1960	• Estruturou a Teoria X (as pessoas são preguiçosas e precisam ser controladas) e a Teoria Y (as pessoas são confiáveis, trabalhadoras e assumem suas responsabilidades).
Chris Argyris e Donald Schon	1978	• Verificaram que novos conhecimentos e habilidades melhoram a capacidade de resolver problemas complexos.
Michael Porter	1980	• Principal estudioso e idealizador da técnica de estratégia competitiva.
Philip Kotler	1980	• Maior autoridade mundial em marketing, inclusive consolidou maior abrangência de aplicação deste conhecimento administrativo nas organizações.
C. K. Prahalad	1990	• Principal estudioso do pensamento estratégico corporativo, posicionou o estudo das ciências como base da inovação e a criação de valor, para os clientes e para as organizações e negócios do futuro.
Robert Monks	1992	• Estruturou o fundo LENS, que efetivou um novo modelo de administração para consolidar melhores resultados e maior valor para as organizações. Foi a origem da Governança Corporativa.
Peter Senge	1992	• As organizações devem estar em contínuo e sustentado processo de aprendizado, para lidar com as mudanças contínuas e imprevistas.
Adrian Cadbury	1992	• Elaborou a primeira versão do código das melhores práticas de Governança Corporativa.
Thomas Gladwin, James Kennelly e Tara-Shelomith Krause	1995	• Analisaram os paradigmas para o desenvolvimento sustentado.

TEORIA DA EXCELÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES – IDEALIZADORES E CONTRIBUIÇÕES – (2/2)

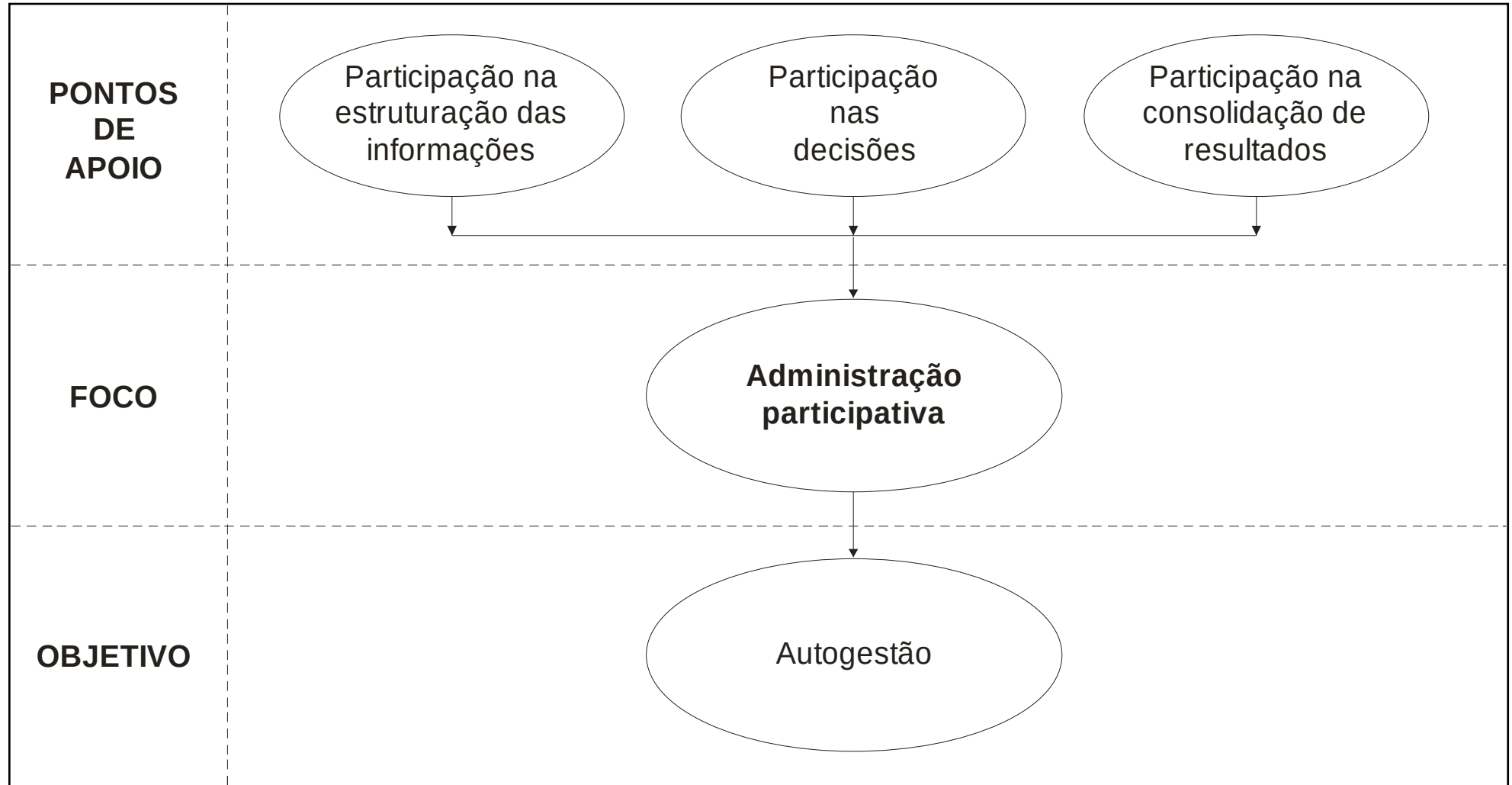
Idealizador	Ano	Principais contribuições
Warren Bennis e Michael Mische	1995	• Idealizaram as organizações do século 21.
Paul Sarbanes e Michael Oxley	1999	• Consolidaram a estruturação e os princípios da Governança Corporativa nas organizações.
Noel Tichy	1999	• Uma das maiores autoridades em liderança – sustentada pelas ideias e pelo conhecimento – nas organizações, bem como no processo de desenvolvimento de líderes pelos líderes.
Jim Collins	1999	• Estudioso das grandes organizações que perduram ao longo do tempo, e como elas conseguem um desempenho superior por longos prazos.
Sydney Finkelstein	2003	• Analisou o fracasso provocado por pessoas inteligentes e talentosas, bem como identificou alguns “avisos de alerta” nas organizações.
Jeffrey Pfeffer	2003	• Consolidou o estudo da atuação de pessoas “normais”, que conseguem grandes resultados para as organizações. Ele contrapõe os estudos de Sydney Finkelstein (pessoas “talentosas”).
Chris Anderson	2006	• Identificou e estruturou o processo de influência da Internet no mercado de massa e, principalmente, no mercado de nicho.
Pankaj Ghemawat	2006	• Estruturou casos baseados em jogos de organizações, com forte abordagem em múltiplas estratégias, de elevadas interação e complexidade.

TEORIA DA EXCELÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES – INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS –

- 1 – ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA.**
- 2 – ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.**
- 3 – ADMINISTRAÇÃO VIRTUAL.**
- 4 – EMPREENDIMENTO.**
- 5 – RESPONSABILIDADE SOCIAL E ÉTICA.**
- 6 – GOVERNANÇA CORPORATIVA.**
- 7 – ADMINISTRAÇÃO DO CONHECIMENTO.**

ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

– PONTOS DE APOIO E OBJETIVO –



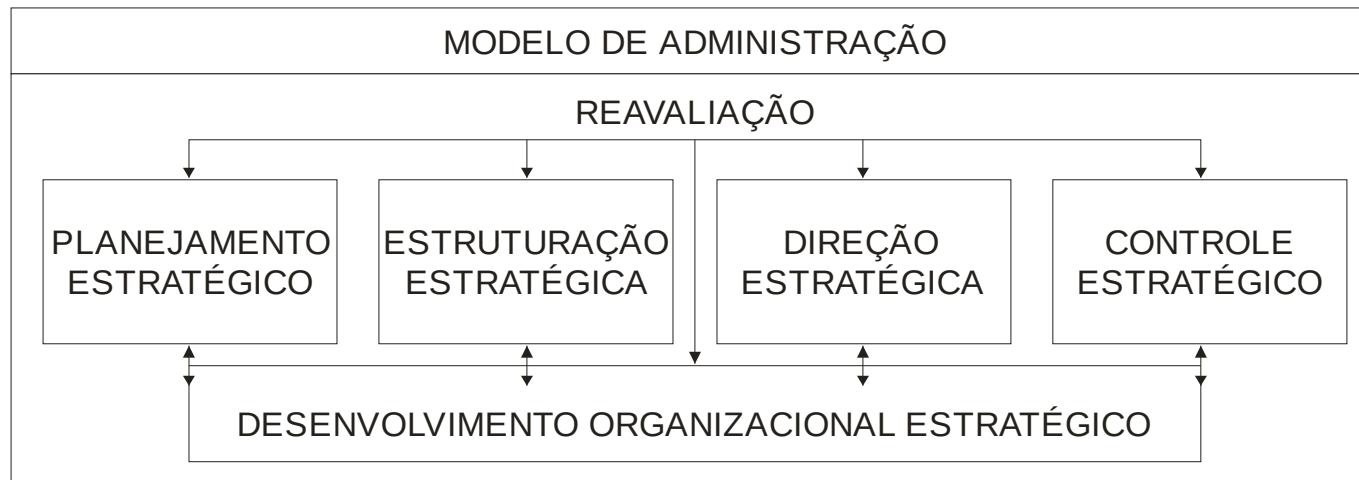
ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

– CONCEITO E MODELO GERAL –

1 – CONCEITO:

Administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento da situação futura desejada da organização como um todo e seu posterior controle perante os fatores externos ou ambientais, bem como a estruturação organizacional e a direção dos recursos da organização de forma otimizada com a realidade ambiental, como a maximização das relações interpessoais.

2 – MODELO GERAL:

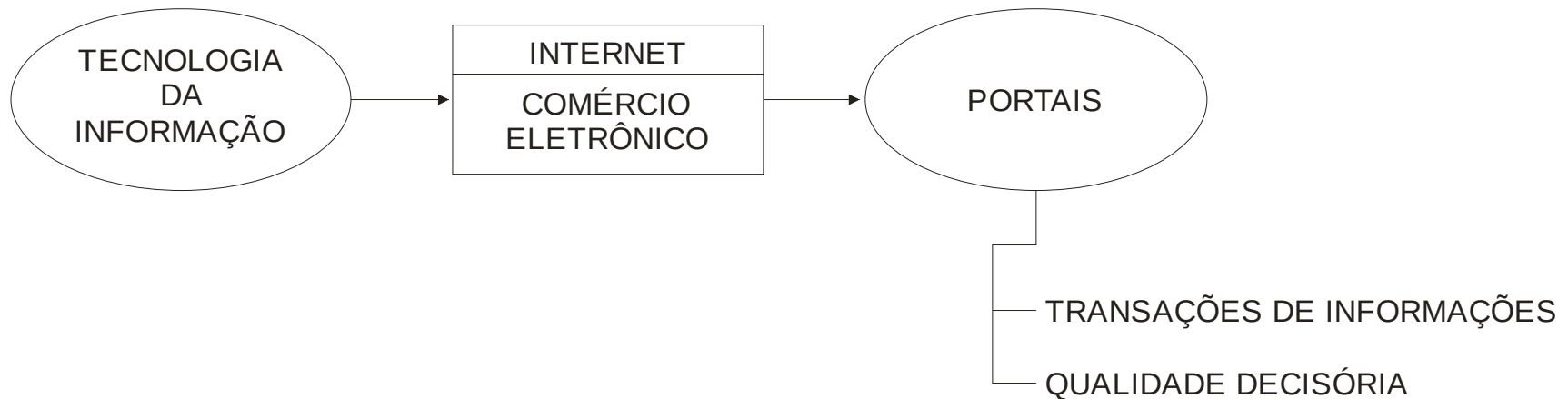


ADMINISTRAÇÃO VIRTUAL – CONCEITO E SUSTENTAÇÃO –

1 – CONCEITO:

Forma estruturada e sustentada, pela tecnologia da informação, de interações entre pessoas e/ou organizações próximas ou distantes entre si.

2 – SUSTENTAÇÃO:



EMPREENDEDORISMO – CONCEITO –

**PROCESSO EVOLUTIVO E INOVADOR DA CAPACIDADE
E HABILIDADE PROFISSIONAIS DIRECIONADAS À
ALAVANCAGEM DOS RESULTADOS DAS ORGANIZAÇÕES
E À CONSOLIDAÇÃO DE NOVOS PROJETOS
ESTRATEGICAMENTE RELEVANTES.**

RESPONSABILIDADE SOCIAL E ÉTICA

– CONCEITOS –

RESPONSABILIDADE SOCIAL:

Abordagem das organizações como instituições sociais, dentro de um contexto interativo de dependência e de auxílio à sociedade onde elas atuam.

ÉTICA:

Conjunto estruturado e sustentado de valores considerados como ideais e que orientam o comportamento das pessoas, dos grupos, das organizações e da sociedade como um todo.

GOVERNANÇA CORPORATIVA

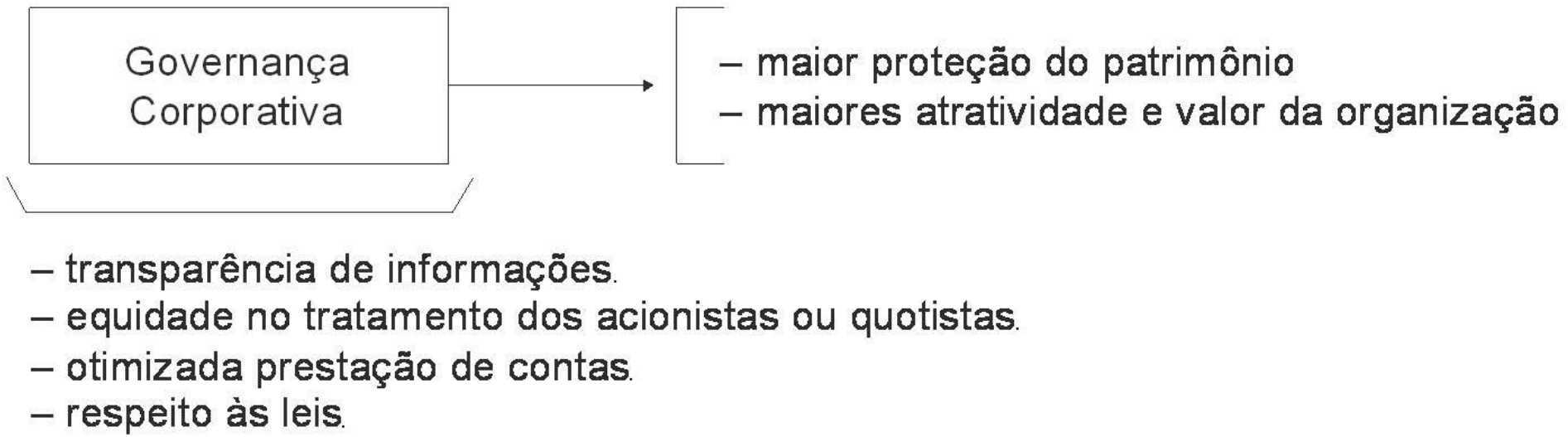
– CONCEITO –

MODELO DE ADMINISTRAÇÃO QUE, A PARTIR DA OTIMIZAÇÃO DAS INTERAÇÕES ENTRE ACIONISTAS OU QUOTISTAS, CONSELHOS – DE ADMINISTRAÇÃO E FISCAL –, AUDITORIAS – EXTERNA E INTERNA – E DIRETORIA EXECUTIVA, PROPORCIONA A ADEQUADA SUSTENTAÇÃO PARA O AUMENTO DA ATRATIVIDADE DA ORGANIZAÇÃO NO MERCADO – FINANCEIRO E COMERCIAL – E, CONSEQUENTEMENTE, INCREMENTO NO VALOR DA ORGANIZAÇÃO, REDUÇÃO DO NÍVEL DE RISCO E MAIOR EFETIVIDADE DA ORGANIZAÇÃO AO LONGO DO TEMPO.

GOVERNANÇA CORPORATIVA

– FINALIDADES –

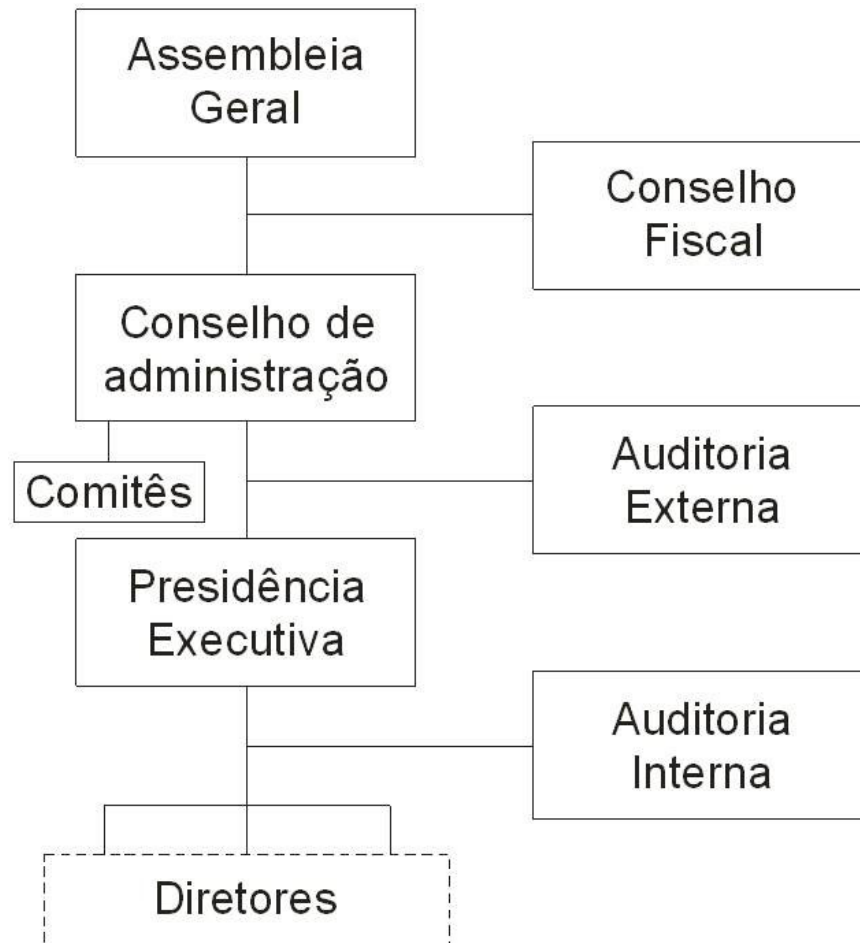
Governança
Corporativa



- maior proteção do patrimônio
- maiores atratividade e valor da organização

- transparência de informações.
- equidade no tratamento dos acionistas ou quotistas.
- otimizada prestação de contas.
- respeito às leis.

GOVERNANÇA CORPORATIVA – ORGANOGRAMA –



ADMINISTRAÇÃO DO CONHECIMENTO – CONCEITOS –

1 – Administração do conhecimento:

Processo estruturado, criativo, inovativo e sustentado de identificar, desenvolver e operacionalizar os conhecimentos necessários para alavancar os resultados globais das organizações.

2 – Competências essenciais:

Conjunto de todos os conhecimentos e habilidades necessárias para sustentar as vantagens competitivas das organizações, bem como agregando valor aos resultados globais e consolidando um otimizado local de trabalho.

TEORIA DA EXCELÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES – PRINCIPAIS CRÍTICAS E CONTRACRÍTICAS –

- Dificuldade em aplicar *benchmarking*.**
- Dificuldade em estruturar e, principalmente, operacionalizar otimizados modelos de administração.**
- Falta de planos de aprendizado e de administração do conhecimento.**
- Dificuldade, e falta de interesse, em se disseminar conhecimentos.**

**INTERLIGAÇÃO DAS TEORIAS
DA ADMINISTRAÇÃO COM AS DISCIPLINAS DO
CURSO**

INTERLIGAÇÃO TEORIAS *VERSUS* DISCIPLINAS (1/2)

Teoria	Instrumento administrativo	Disciplinas beneficiadas
Administração Científica	• Estruturação da especialização dos trabalhos • Análise da produção em massa • Estudo dos tempos e métodos	• Estrutura organizacional • Tempos e métodos
Processo Administrativo	• Funções da administração • Funções das organizações • Papel e atuação dos executivos	• Estrutura organizacional • Planejamento nas organizações • Processo diretivo e decisório • Atuação profissional
Burocracia	• Estrutura formal • Autoridade hierárquica	• Estrutura organizacional • Organização e métodos • Processos administrativos
Relações Humanas	• Liderança • Comunicações • Criatividade	• Liderança nas organizações • Comunicações nas organizações
Comportamentalista	• Necessidades humanas e motivação • Clima organizacional • Estilo administrativo • Psicologia organizacional • Dinâmica de grupo	• Motivação • Estilos administrativos • Psicologia nas organizações • Trabalhos em equipes • Comportamento humano nas organizações
Estruturalista	• Estrutura organizacional informal • Estrutura organizacional formal • Níveis da organização • Ambiente organizacional • Interações entre organizações	• Estrutura organizacional
Desenvolvimento Organizacional	• Diagnóstico organizacional • Técnicas de intervenção • Equipes multidisciplinares • Cultura organizacional	• Desenvolvimento Organizacional • Estrutura organizacional • Cultura nas organizações

INTERLIGAÇÃO TEORIAS *VERSUS* DISCIPLINAS (2/2)

Teoria	Instrumento administrativo	Disciplinas beneficiadas
Sistemas	• Estruturação de sistemas • Sistemas de informações gerenciais • Tecnologia da informação	• Sistemas administrativos • Sistemas de informações gerenciais • Tecnologia da informação
Matemática	• Pesquisa operacional • Indicadores de desempenho • Análise de risco e decisão	• Matemática e estatística aplicadas à administração • Pesquisa operacional • Análise de risco
Administração por objetivos	• Resultados negociados • Planejamento tático • Planejamento operacional	• Negociação • Planejamento nas organizações
Contingência	• Análise externa das organizações • Planejamento estratégico • Estratégias e técnicas estratégicas • Cenários estratégicos • Modelos organizacionais	• Planejamento estratégico • Técnicas estratégicas • Cenários • Administração estratégica • Estrutura organizacional
Administração por Processos	• Desenho de processos • Qualidade total • Logística • Reengenharia • Rede de integração entre organizações	• Administração de processos • Qualidade total • Logística • Reengenharia • Estrutura organizacional
Excelência das Organizações	• Administração participativa • Administração estratégica • Administração virtual • Empreendedorismo • Responsabilidade social e ética • Governança corporativa • Administração do conhecimento	• Modelos de administração • Processo decisório • Planejamento estratégico • Administração estratégica • Empreendedorismo • Plano de negócios • Responsabilidade social e ética • Governança corporativa • Administração do conhecimento

ESCOLA CONTINGENCIAL

– QUESTÕES PARA DEBATE –

- 1 – Debater as razões do surgimento da Escola Moderna.**
- 2 – Debater as contribuições dos diversos estudiosos da administração para o desenvolvimento das duas teorias abordadas na Escola Moderna.**
- 3 – Identificar outros estudiosos da administração que contribuíram para a evolução da Teoria da Excelência das Organizações.**
- 4 – Estabelecer uma ordem de importância para estas diversas contribuições dos estudiosos da administração. Justificar a resposta.**
- 5 – Debater a contribuição dos diversos instrumentos administrativos para cada uma das duas teorias da Escola Moderna.**
- 6 – Estabelecer a interligação, bem como a ordem de importância dos diversos instrumentos administrativos identificados. Justificar a resposta.**
- 7 – Debater as principais críticas e contracríticas às duas teorias da administração alocadas na Escola Moderna.**
- 8 – Estruturar a interligação entre as diversas críticas estabelecidas, estabelecendo uma ordem de importância.**