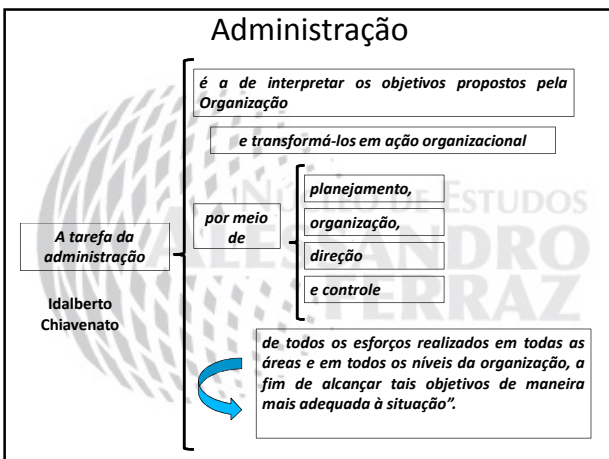




**ADMINISTRAÇÃO GERAL
E PÚBLICA I** DE ESTUDOS
ALESSANDRO
FERRAZ
PROF. RODRIGO O. BARBATI
NÚCLEO DE ESTUDOS ALESSANDRO FERRAZ.
TEL: (11) 3129-4356



Abordagens tradicionais
da Administração

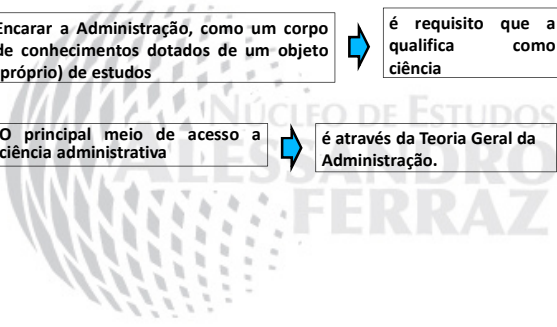


ADMINISTRAÇÃO GERAL E PÚBLICA I - Prof. Rodrigo Barbati

Teoria Geral da Administração

Encarar a Administração, como um corpo de conhecimentos dotados de um objeto (próprio) de estudos → é requisito que a qualifica como ciência

O principal meio de acesso a ciência administrativa → é através da Teoria Geral da Administração.



Teoria Geral da Administração

A Teoria Geral da Administração (TGA) → corresponde a um compêndio das várias visões da gestão empresarial que surgiram a partir da Revolução Industrial.

Foi nessa época que a empresa → foi institucionalizada, como uma organização.

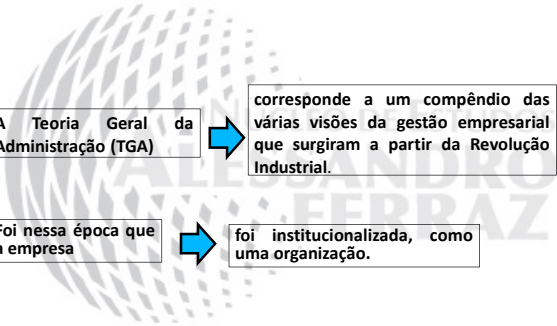
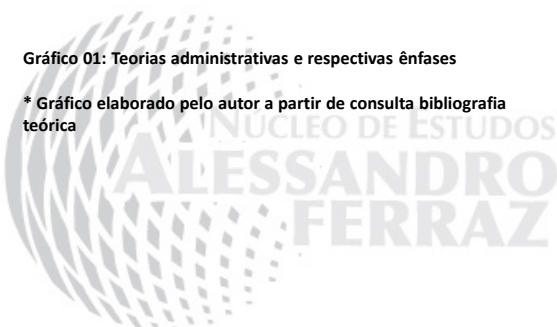


Gráfico 01: Teorias administrativas e respectivas ênfases

* Gráfico elaborado pelo autor a partir de consulta bibliografia teórica



ADMINISTRAÇÃO GERAL E PÚBLICA I - Prof. Rodrigo Barbati

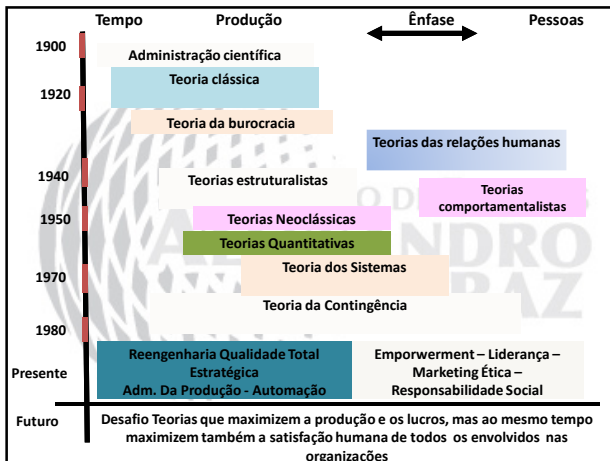


Tabela 01 – Principais representantes das Teorias Administrativas *

Ano	Teorias administrativas	Pensadores	Ênfase	Principais enfoques
1900	Administração Científica (AC)	Frederick W. Taylor Carl Barth Henry Gantt Harrington Emerson Frank Gilbreth Lilian Gilbreth Henry Ford	Tarefas Abordagem Clássica	Racionalização do trabalho no nível operacional
anos 10	Teoria da Burocracia (TB)	Max Weber (Alemanha) Robert Merton Phillip Selznick Alvin W. Gouldner Richard Hall Nicos Mouzelis	Estrutura Abordagem estruturalista	Organização formal burocrática Racionalidade organizacional
anos 20	Teoria Clássica (TCL)	Henry Fayol (França) Lyndall Urwick (Inglaterra) Luther Gulick James D. Mooney HS Dennison Stuart Chase	Estrutura abordagem clássica	Organização formal Princípios gerais da administração Funções do administrador Departamentalização

Tabela 01 – Principais representantes das Teorias Administrativas * (continuação)



	Teorias Transitivas (TT)	Ordway Tead Mary Parker Follet Chester Barnard Oliver Sheldon	Pessoas Abordagem humanística	Funções do executivo Relações em grupo
anos 30	Teoria das Relações Humanas (THR) em sua maioria cientistas sociais	Elton Mayo (Austrália) Kurt Lewin F. J. Roethlisberg Jonh Dewey Morris Viteles George Homans	Pessoas Abordagem humanística	Organização Informal Motivação, liderança, comunicações e dinâmicas de grupo
anos 40	Teoria Estruturalista (TE)	Victor A. Thompson Amital Etzioni Talcott Parsons Peter M. Blau Reinhard Bendix Robert Prestbus	Estrutura Ambiente Abordagem estruturalista	Múltipla abordagem: Organização formal e informal Análise intra-organizacional e inter-organizacional
	Teoria Quantitativa (TQ)	Herbet Simon Johann von Neumann Leonard Ansoff	Processo Decisório	Medição de técnicas e conceitos gerenciais Modelos matemáticos Abordagem Quantitativa

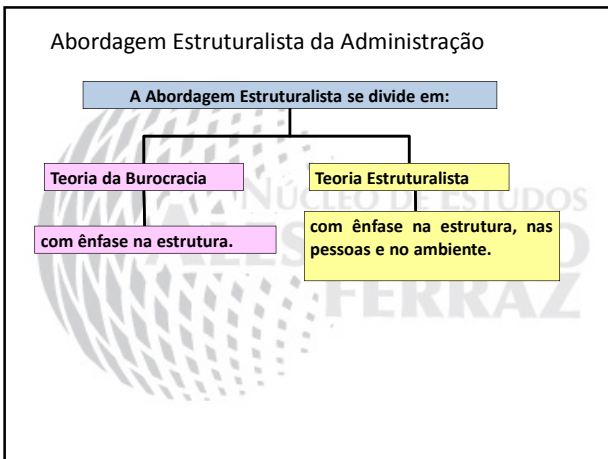
ADMINISTRAÇÃO GERAL E PÚBLICA I - Prof. Rodrigo Barbati

50 anos	Teoria dos Sistemas (TS)	Norbert Wiener Ludwig von Bertalanffy Herbet Simon James E. Rosenzeig Richard Johnson Fremont Kast	Abordagem sistêmica	Visão Holística Organização como sistema aberto
	Teoria Neoclássica (TN) Escola Operacional Processo Administrativo	Peter F. Drucker (Áustria) William Newman Ernest Dale Ralph C. Davis Louis Allen Harold Koontz	Estrutura Prática da Administração Abordagem Neoclássica	Reafirmação dos princípios gerais da administração Ênfase nos objetivos e resultados Abordagem universalista
	Teoria Comportamental (TCO)	Kurt Lewin (Polônia) Douglas McGregor Herbet Simon Rensis Likert Chris Argyris J. G. March Abraham Maslow	Pessoas Abordagem comportamental	Estilos de administração Teoria de decisões Integração dos objetivos organizacionais com os individuais

Anos 60	Desenvolvimento Organizacional (DO)	Richard Beckhard Leland Bradford Edgar H. Schein Warren G. Bennis Paul R. Lawrence Jay W. Lorsch Chris Argyris	Pessoas Abordagem comportamental	Mudança organizacional planejada Mudança na cultura organizacional Abordagem de sistema aberto
Anos 70	Teoria da Contingência (TCO) (teoria situacional circunstancial ou contingencial)	William R. Dill Willian Starbuck James D. Thompson Paul R. Lawrence Jay W. Lorsch Tom Burns	Ambiente Tecnologia Abordagem Contingencial	Refuta os princípios da administração Gestão deve ser situacional Algumas idéias são úteis em determinadas situações mas não em outras

(*) Tabela elaborada pelo autor a partir de pesquisa bibliográfica em internet. Classificação mesclada das que forma adotadas pelos autores BATEMAN (1998). SILVA (2001) CHIAVENATO (1999) Ver Referências bibliográficas e fontes.

Teoria Clássica X Teoria das Relações Humanas	
Teoria Clássica	Teoria das Relações
Trata a organização como uma Máquina 	Trata a organização como um grupo de pessoas 
Enfatiza as tarefas ou a tecnologia	Enfatiza as pessoas
Inspirada em sistemas de engenharia	Inspirada em sistemas de psicologia
Autoridade Centralizada	Delegação plena de autoridade
Linhas claras de autoridade	Autonomia do empregado
Especialização e competência Técnica	Confiança e abertura
Acentuada divisão do trabalho	Ênfase nas relações humanas entre as pessoas
Confiança nas regras e nos regulamentos	Confiança nas pessoas
Clara separação entre linha e staff	Dinâmica grupal e interpessoal




Teoria da Burocracia

Racionalidade burocrática

- ❖ A racionalidade é um conceito muito ligado à Burocracia.

Para Max Weber a racionalidade implica adequação dos meios aos fins.

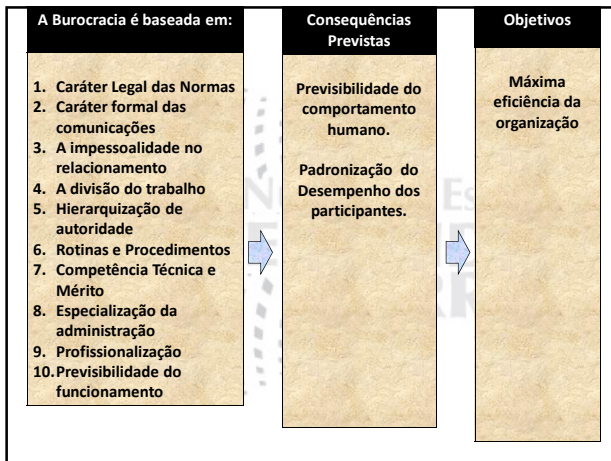


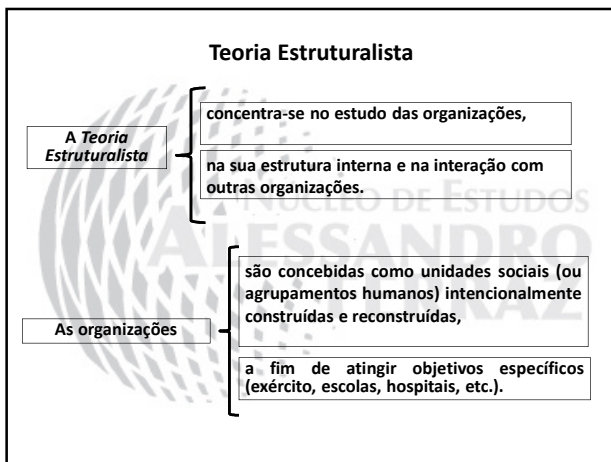
No contexto BUROCRÁTICO, isto significa EFICIÊNCIA.

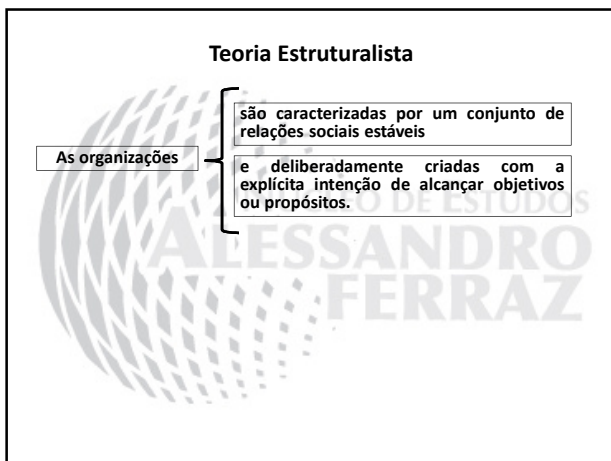
Teoria da Burocracia

Racionalidade burocrática

- ❖ Uma organização é racional se os meios mais eficientes são escolhidos para a implementação das metas.
- ❖ A racionalidade funcional é atingida pela elaboração – baseada no conhecimento científico – de regras que servem para dirigir, partindo de cima, todo comportamento de encontro à eficiência.







Teoria Estruturalista

Teoria Clássica	Teoria Estruturalista
Enquanto a Teoria Clássica caracteriza o "homo economicus" e a Teoria das Relações Humanas, "o homem social",	a Teoria Estruturalista focaliza o "homem organizacional", ou seja, o homem que desempenha papéis e participa simultaneamente em diferentes organizações.

Teoria Estruturalista

Trata-se de uma abordagem múltipla que envolve:

- a organização formal e a organização informal;
- as recompensas salariais e materiais como as recompensas sociais e simbólicas;
- todos os diferentes níveis hierárquicos de uma organização;
- todos os diferentes tipos de organizações; e
- análise intra-organizacional e análise interorganizacional.

Teste

1) (ESAF – CGU – Analista de Finanças e Controle – 2009) Indique a opção que apresenta respectivamente o objetivo central do modelo burocrático de gestão e suas principais características.

- a) Qualidade – profissionalismo, transparência e especialização.
- b) Produtividade – hierarquia, descentralização e padronização.
- c) Eficiência – padronização, descentralização e autonomia.
- d) Coordenação – especialização, hierarquia e centralização.
- e) Controle – impessoalidade, hierarquia e formalismo.

e) Controle – impessoalidade, hierarquia e formalismo

Abordagem Neoclássica da Administração

A abordagem neoclássica nada mais é do que a redenção da Teoria Clássica

devidamente atualizada e redimensionada

aos problemas administrativos e ao tamanho das organizações modernas.


Abordagem Neoclássica da Administração

A abordagem neoclássica é também chamada de

Escola Operacional,
Escola do Processo Administrativo
ou ainda Abordagem Universalista da Administração.

Administração por Objetivos (APO)

A Administração por Objetivos



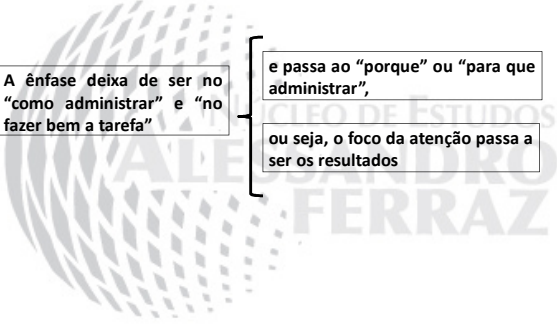
- ❖ Foi introduzida por Peter Ferdinand Drucker em 1954, no seu livro "The practice of management", considerada a sua obra-prima.
- ❖ Este novo conceito foi considerado uma grande contribuição para a ciência da administração, tendo marcado uma virada no foco das práticas administrativas em relação às teorias clássicas.

ADMINISTRAÇÃO GERAL E PÚBLICA I - Prof. Rodrigo Barbati

Administração por Objetivos (APO)

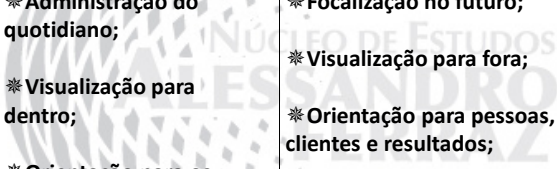
A ênfase deixa de ser no “como administrar” e “no fazer bem a tarefa”

e passa ao “porque” ou “para que administrar”,
ou seja, o foco da atenção passa a ser os resultados



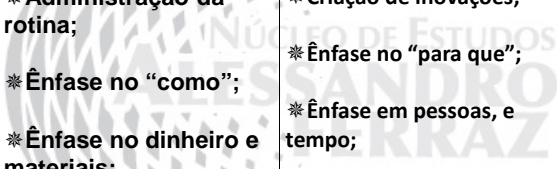
Administração por Objetivos (APO)

<u>Pré-APO:</u>	<u>Pós-APO:</u>
<ul style="list-style-type: none"> ✳ Administração do cotidiano; ✳ Visualização para dentro; ✳ Orientação para os produtos, organização e atividades; 	<ul style="list-style-type: none"> ✳ Focalização no futuro; ✳ Visualização para fora; ✳ Orientação para pessoas, clientes e resultados;



Administração por Objetivos (APO)

<u>Pré-APO:</u>	<u>Pós-APO:</u>
<ul style="list-style-type: none"> ✳ Administração da rotina; ✳ Ênfase no “como”; ✳ Ênfase no dinheiro e materiais; 	<ul style="list-style-type: none"> ✳ Criação de inovações; ✳ Ênfase no “para que”; ✳ Ênfase em pessoas, e tempo;



Administração por Objetivos (APO)

<u>Pré-APO:</u>	<u>Pós-APO:</u>
<ul style="list-style-type: none"> * Controle centralizado, funcional e tecnocrático; * Estilo autoritário; * Diretrizes e supervisão; * Individualismo 	<ul style="list-style-type: none"> * Iniciativa descentralizada dos subordinados; * Estilo participativo; * Delegação e responsabilidade; * Trabalho em equipe

Abordagem Comportamental da Administração

É a partir da década de 1950 que se desenvolve inicialmente, nos EUA, uma nova concepção de administração, trazendo

novos conceitos,

novas variáveis e, sobretudo,

uma nova visão da teoria administrativa baseada no comportamento humano nas organizações.

Abordagem Comportamental da Administração

A abordagem comportamental marca

a mais forte ênfase das ciências do comportamento na teoria administrativa e

a busca de soluções democráticas e flexíveis para aos problemas organizacionais.

Teoria do Desenvolvimento Organizacional

O Desenvolvimento Organizacional

é um desdobramento prático e operacional da Teoria Comportamental a caminho da abordagem sistêmica.

❖ Consideramos como precursor deste movimento teórico Leland Bradford, autor do livro "T-Group Theory and laboratory methods" (Nova York, 1964).

Teoria do Desenvolvimento Organizacional

Essa teoria representa a fusão de 2 tendências no estudo das organizações:

o estudo da estrutura de um lado,

e o estudo do comportamento humano nas organizações de outro,

integrados através de um tratamento sistêmico.

Teoria do Desenvolvimento Organizacional

Os diversos modelos de D.O. consideram basicamente 4 variáveis.

1) o meio ambiente, focalizando aspectos como a turbulência ambiental, a explosão do conhecimento, a explosão tecnológica, a explosão das comunicações, o impacto dessas mudanças sobre as instituições e valores sociais, etc

2) a organização, abordando o impacto sofrido em decorrência da turbulência ambiental e as características necessárias de dinamismo e flexibilidade organizacional para sobreviver nesse ambiente

Teoria do Desenvolvimento Organizacional

Os diversos modelos de D.O. consideram basicamente 4 variáveis.

- 3) o grupo social, considerando aspectos de liderança, comunicação, relações interpessoais, conflitos, etc.
- 4) o indivíduo, ressaltando as motivações, atitudes, necessidades, etc.

Abordagem Sistêmica da Administração

Tecnologia e Administração

A curiosidade e a necessidade de se verificar a maneira pela qual eram estruturadas as organizações trouxeram contribuições significativas para a busca da eficiência.

Abordagem Sistêmica da Administração

Tecnologia e Administração

A fim de avaliar de que maneira os sistemas organizacionais e administrativos eram estruturados e quais mecanismos eram necessários para que funcionassem como o previsto, matemáticos e sociólogos encontraram um ponto comum na investigação de como as organizações funcionavam como sistemas.

Abordagem Sistêmica da Administração

Organizações como sistemas

A compreensão dos processos administrativos foi auxiliada pelo enfoque sistêmico,

na medida em que este demonstra um aspecto de organização ainda **não abordado**.

NUCLEO DE ESTUDOS ALESSANDRO FERRAZ

Abordagem Sistêmica da Administração

Organizações como sistemas

Ele oferece uma visão moderna e abrangente,

mostrando a parte formal da organização (técnico) e também aspectos grupais (social).

Fornece assim, meios de analisar as organizações com seu atual estágio de desenvolvimento e complexidade.

NUCLEO DE ESTUDOS ALESSANDRO FERRAZ

Abordagem Sistêmica da Administração

Alguns elementos dos sistemas:

- 1- Diretrizes, objetivos, planos, projetos e metas;
- 2- Entrada (input), saída (output), processamento, meio externo, variáveis endógenas, interface, ambiente externo e variáveis exógenas;
- 3- Laços positivos (amplificadores) e laços negativos (estabilizadores);
- 4- Sensor, medidor, controle, correção, retroação, homeostase (equilíbrio) e regulador;
- 5- Ruído, entropia (desordem), antissistema e redundância.

NUCLEO DE ESTUDOS ALESSANDRO FERRAZ

Teoria da contingência

A Teoria da contingência → enfatiza que **não há nada** de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa.

Tudo é relativo.

Tudo depende.

Teoria da contingência

A abordagem contingencial

explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização.

Teoria da contingência

As variáveis ambientais → são variáveis INDEPENDENTES,

as técnicas administrativas → são variáveis DEPENDENTES dentro de uma relação funcional.

Teste

2) (VUNESP – CODESP – Administrador – 2011) Quanto à teoria comportamental, é correto dizer que

A) devem ser enfatizados os padrões de liderança autoritários, em vez de democráticos.

B) os grupos informais de trabalho têm importante papel na determinação das atitudes e do desempenho dos trabalhadores

C) a satisfação dos trabalhadores não tem relação direta com a maior produtividade.

D) é exigido do perfil gerencial que tenha mais habilidades técnicas do que sociais.

E) o comportamento adequado deve ser estimulado por meio de coações.

Novas Abordagens da Administração

Era da Informação

As Soluções Emergentes

Como a mudança chegou para valer na DÉCADA DE 1980,

as organizações tatearam várias tentativas para acompanhá-la.

A sua sobrevivência estava em jogo.

Era da Informação

As Soluções Emergentes

Surgiram várias técnicas de intervenção e abordagens inovadoras de mudança organizacional.

Algumas lentas e incrementais vindas de experiências japonesas (como a qualidade total), **GQT**

outras pedagógicas e baseadas no mercado (como o **benchmarking**)

e outras rápidas e revolucionárias como a reação tipicamente americana (como a reengenharia).

Era da Informação

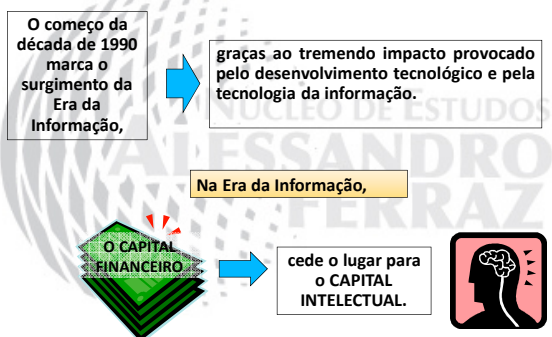
O começo da década de 1990 marca o surgimento da Era da Informação,

graças ao tremendo impacto provocado pelo desenvolvimento tecnológico e pela tecnologia da informação.

Na Era da Informação,

O CAPITAL FINANCEIRO

cede o lugar para o CAPITAL INTELECTUAL.



Era da Informação

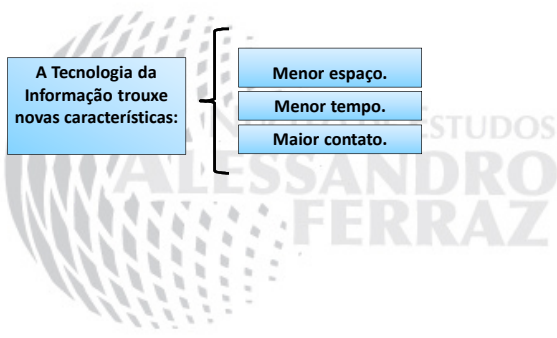
A nova riqueza passa a ser o conhecimento,

o recurso organizacional mais valioso e importante.

Era da Informação

A Tecnologia da Informação trouxe novas características:

- Menor espaço.
- Menor tempo.
- Maior contato.

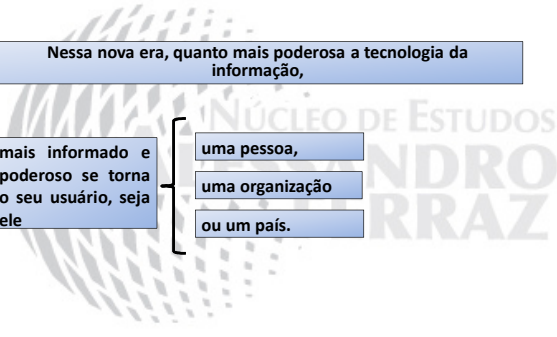


Era da Informação

Nessa nova era, quanto mais poderosa a tecnologia da informação,

mais informado e poderoso se torna o seu usuário, seja ele

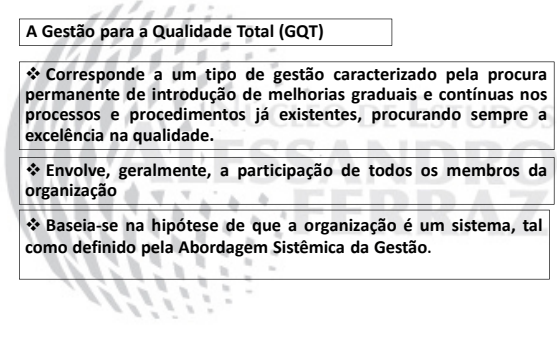
- uma pessoa,
- uma organização
- ou um país.



Qualidade total

A Gestão para a Qualidade Total (GQT)

- ❖ Corresponde a um tipo de gestão caracterizado pela procura permanente de introdução de melhorias graduais e contínuas nos processos e procedimentos já existentes, procurando sempre a excelência na qualidade.
- ❖ Envolve, geralmente, a participação de todos os membros da organização
- ❖ Baseia-se na hipótese de que a organização é um sistema, tal como definido pela Abordagem Sistêmica da Gestão.



Qualidade total

Algumas das características mais relevantes da GQT são:

- Foco no Cliente:
- Participação de Todos:
- Ferramentas:

Algumas das características mais relevantes da GQT

Foco no Cliente: → o grande objetivo da GQT é o aumento da qualidade percebida pelo cliente, ou seja, qualquer melhoria introduzida tem sempre em vista a melhor satisfação das necessidades dos seus clientes.

Participação de Todos: → a GQT, ao contrário da Reengenharia, é um processo que envolve um elevado grau de participação de todos os membros da organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico.

Qualidade total

Ferramentas: → algumas das principais ferramentas utilizadas pela GQT são os gráficos de acompanhamento e de controle de William Eduards Deming – ciclo PDCA -, os diagramas causa-efeito e o benchmarking.

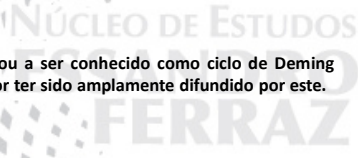
Ciclo PDCA

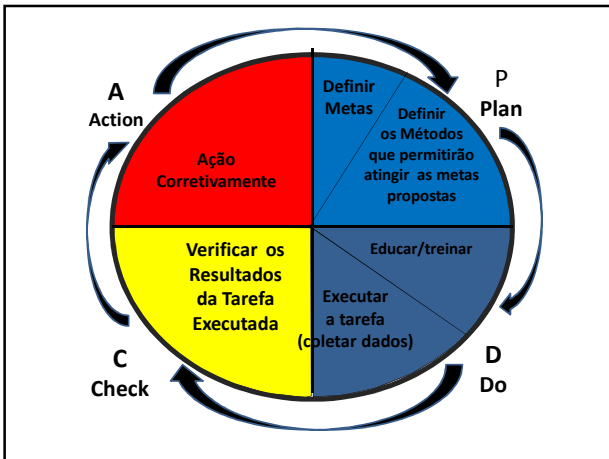


O ciclo PDCA, foi desenvolvido por Walter A. Shewart na década de 20.



Mas começou a ser conhecido como ciclo de Deming em 1950, por ter sido amplamente difundido por este.





Material de Apoio fornecido aos alunos matriculados no Núcleo de Estudos Alessandro Ferraz (NEAF). *Esta é uma parte do conteúdo abordado pelo professor Rodrigo que serve de demonstrativo e incentivo aos alunos que desejam ingressar no curso de Administração Geral e Pública.*
