

fea-RP  
USP

# Novos modelos de Administração e de Organizações

Profa. Dra. Janaina Giraldi

fea-RP

## Conteúdo

- Mudança de paradigmas
- Benchmarking
- Reengenharia
- Organizações Virtuais
- Administração por Contingências
- Qualidade de Vida
- Inteligência Emocional
- Exercício
- Bibliografia

fea-RP

## Novas premissas da administração

- Não há uma única forma de organizar
- Administração não é apenas de empresas
- Novas formas de administração de pessoas
- Não há fronteiras tecnológicas
- Necessidade de fazer parcerias
- Foco externo da administração
- Rede de fornecedores mundiais

Fonte: DRUCKER (1998)


fea-RP

## Linha do tempo dos principais desenvolvimentos posteriores à Escola Clássica de Taylor, Fayol e Weber

1900	10	20	30	40	50	60	70	80	90	2000
• Invenção da grande corporação										
					• Evolução do processo administrativo					
					• Controle da qualidade					
						• Administração por objetivos				
							• Modelo Japonês			
								• ISO 9000, qualidade assegurada e sistema da qualidade		
								• Qualidade de vida no trabalho		
								• Reengenharia e redesenho de processos		
								• Aprendizagem organizacional, administração do conhecimento, empreendedorismo		
									• Administração de projetos	

fea-RP

## Mudança de Paradigmas



- Segundo Thomas Kuhn ("A Estrutura das Revoluções Científicas" – 1962):
  - "Considero 'paradigmas' as realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante algum tempo, fornecem problemas e **soluções modelares** para uma comunidade de praticantes de uma ciência".
- Nas ciências: rejeita-se uma teoria anterior em favor de uma nova, incompatível com aquela

**Dificuldades para novos paradigmas:**  
<https://www.youtube.com/watch?v=R9YyBQbNGHA&NR=1&feature=endscreen>

fea-RP

## Paradigmas na Administração

- **Premissas** ou **hipóteses** que servem como doutrina para se entender as organizações
- **Modelos** de administração e organização
- **Contexto** em que as organizações são administradas

feaRP **Mudando Paradigmas!**

- Dobrando camisetas:
- <http://www.youtube.com/watch?v=y7z9UX-ElpI>
- <http://www.youtube.com/watch?v=pRHpLMSLptQ>



feaRP **Estabelecendo o contexto: grandes mudanças**

- Substituição de atividades agrícolas e industriais por serviços;
- Revolução digital;
- Trabalhadores auto-geridos e polivalentes;
- Desemprego;
- Terceirização de serviços;
- Economia informal;
- Mudanças no consumo: reduzir, reciclar, conservar;
- Preocupações crescentes com resíduos e o meio ambiente;
- Multidisciplinaridade e interdisciplinaridade: holismo;
- Tecnologia como instrumento;
- Colaboração e cooperação: trabalho em equipe!

feaRP **Influências na Administração**

- Substituição de funções humanas por **computadores**
- Mudanças no papel dos chefes: passam a **coordenadores**
- Funcionários: assumem responsabilidades gerenciais (**empowerment**)
- **Downsizing**: diminuição da hierarquia
- Modificações na **estrutura** organizacional

feaRP **Inteligência competitiva**

- **Monitoramento** do mercado, concorrentes, clientes, processos, tecnologias, fornecedores e conhecimento humano
- Suporte ao processo de tomada de decisões
- Inteligência competitiva: processo sistemático de agregação de valor

➔ **Benchmarking**

feaRP **Benchmarking**

- **Bench-mark**: marca (o) de referência
- Comparar e imitar as organizações que façam algo bem-feito
- Busca das **melhores práticas** da administração: vantagem competitiva
  - **Produtos, serviços, métodos de trabalho**
- Identificar oportunidades e ameaças
- Corrigir falhas
- Princípios básicos
  - **Reciprocidade, analogia, medição, validação**

feaRP **Concepção do Benchmarking**

- Anos 80
- Companhia **Xerox**
  - perdendo mercado em relação aos concorrentes
  - percebeu a necessidade de melhorar o seu desempenho organizacional
  - passou a identificar padrões específicos de medição, custos de produção, tempo de ciclo, custos gerais, preços de venda a varejo e características de produtos

## Etapas do Benchmarking

- **Planejamento das investigações de benchmarking**
  - O que deve ser usado como marco de referência?
  - Com quem ou o que iremos comparar?
  - Como serão coletados os dados?
- **Análise**
  - Os parceiros de benchmarking são melhores? Por quê? Quanto?
  - Quais das melhores práticas já estão em uso ou previstas?
  - Como as práticas deles podem ser incorporadas ou adaptadas para implementação?

## Etapas do Benchmarking

- **Integração**
  - Incorporar novas práticas à operação
- **Ação**
  - Descobertas devem ser convertidas em ações específicas de implementação
- **Maturidade**
  - Quando o benchmarking se torna permanente



## Reengenharia de processos

- Michael Hammer e James Champy
- **“Reengenharia do trabalho: não automatize, destrua”**
- Reformular a maneira de conduzir os negócios
- Reprojetar os processos e não somente automatizar da forma como estão projetados
- **Reinventar** a empresa: desafiar suas doutrinas, práticas e atividades
- Reengenharia: reformulação dos **processos** de trabalho

**Otimizar a posição competitiva da organização**

## Reengenharia: objetivos

- Empresa **flexível**: ajustes rápidos às condições de mercado
- Empresa **enxuta**: derrotar o preço do concorrente
- Empresa **inovadora**: tecnologicamente atualizada
- Empresa **dedicada**: satisfação dos clientes

## Reengenharia: etapas

- **Etapa 1**: Identificar necessidades do cliente e objetivos do processo a ser “reengenheirado”
- **Etapa 2**: Mapear e medir o processo atual
- **Etapa 3**: Analisar e modificar o processo existente
- **Etapa 4**: Fazer o benchmarking para identificar alternativas
- **Etapa 5**: Redesenhar o processo
- **Etapa 6**: Implementar o novo processo e monitorar os resultados

## Casos de sucesso de reengenharia

- **Ford**
  - Reduziu número de funcionários de 500 para 100 na área de contas a pagar
- **Harley-Davidson**
  - Redesenhou completamente a rede de distribuição, qualidade dos componentes e imagem no mercado
- **IBM**
  - Reduziu o tempo na produção de um computador de 7 dias para um dia
- **Mc Donald's**
  - Aumentou a eficácia do planejamento e controle de estoque, através da informatização de suas lojas

## Organizações Virtuais

- As organizações virtuais são constituídas de duas ou mais empresas diferentes que **complementam** competências, recursos, conhecimentos e meios para o cumprimento de uma **tarefa** ou o desenvolvimento de um **produto**, ultrapassando fronteiras geográficas, temporais e culturais.
- O principal objetivo de uma organização virtual é permitir que um grupo de empresas desenvolva **rapidamente** e de forma **flexível** um ambiente de trabalho comum para gerenciar e utilizar os **recursos** de que dispõem, tendo em vista uma meta proposta.

## Organizações Virtuais

- Derivam do grande avanço da **tecnologia de informação**
- Possibilidade de **transmitir** e **receber** informações entre locais distantes em tempo real
- **Corporação virtual**: soma de capacidades e conhecimentos
- **Administração virtual**: comunicação virtual entre a empresa e seus funcionários, clientes, fornecedores, filiais etc.
- Necessário contar com uma plataforma de **tecnologia de informação** (TI) sólida e bem configurada

## Organizações Virtuais

- Produto ou serviço virtual: produzido **instantaneamente**, sob medida para o cliente (customização)
- **Vitrine** virtual: homepage
- **Trabalhador** virtual: comunica-se eletronicamente com a empresa
  - Vantagens e desvantagens de trabalhar em home office:
    - <https://www.youtube.com/watch?v=hs29aUMmfio>
- **Cliente** virtual: utiliza meios eletrônicos para adquirir serviços ou produtos

## Organizações virtuais: A fábrica do futuro

(<http://exame.abril.com.br/revista-exame/a-fabrica-do-futuro/>)

- O setor produtivo mundial está num processo movido por três forças: o avanço exponencial da **capacidade dos computadores**, a imensa quantidade de **informação digitalizada** e novas **estratégias de inovação**. A concepção dos produtos, o design, os testes com novos materiais, os protótipos, a arquitetura da fábrica, a organização da linha de produção, o estoque de materiais, o manual de um equipamento, tudo é digital. Nas montadoras de **automóveis** Toyota, Fiat e Nissan, o tempo de **desenvolvimento** de um novo modelo caiu até **50%** a partir do momento que designers e engenheiros passaram a usar informações digitalizadas e testes virtuais de peças.
- Na fabricante de aviões **Embraer**, os operários responsáveis pela produção do jato Legacy 500, começaram a treinar, de forma **virtual em 3D**, o que fariam no chão de fábrica um ano antes do início da produção. O projeto teve 12 000 horas de testes antes de a aeronave fazer a primeira decolagem. **Defeitos** que eram detectados somente com o avião no ar foram resolvidos ainda na fase de preparação. Na linha de montagem, os operários usam **computadores** e tablets para ver como colocar uma peça. Com todos os ganhos da digitalização, o tempo de montagem já caiu **25%**.

## Novas tendências na Administração: nada pode parar a automação



## Qualidade de Vida

- Mais **ampla** que as teorias tradicionais de motivação: item da **Responsabilidade Social**
- Visão **holística** do ser humano: bem-estar biológico, psicológico e social
- Visão **ética** da condição humana: minimização de riscos ocupacionais (OHSAS 18000)
- **Satisfação** dos funcionários: quanto maior, mais alta é a qualidade de vida no trabalho
- **Práticas** da empresa: considerar o empregado como ser humano, não apenas como executor de tarefas

**Qualidade de vida no trabalho**

- Visão integral das pessoas
- **Completo bem estar biológico, psicológico e social**
  - Busca de equilíbrio
  - Visão ética
  - Indicadores: organizacionais, sociais, psicológicos e biológicos

**Indicadores de práticas administrativas orientadas para a qualidade de vida do trabalho**

Categorias de Indicadores	Indicadores Específicos
<b>Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratamento ético dos funcionários</li> <li>• Planos de carreira igualitários</li> <li>• Clareza das políticas e procedimentos</li> </ul>
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento na educação formal dos funcionários</li> <li>• Benefícios familiares</li> <li>• Atividades culturais e esportivas</li> </ul>
<b>Psicológica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorização do funcionário</li> <li>• Apoio psicológico</li> <li>• Desafio e outros fatores motivacionais</li> </ul>
<b>Biológica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ginástica laboral</li> <li>• Controle dos acidentes de trabalho</li> <li>• Conforto físico e eliminação da insalubridade</li> <li>• Alimentação</li> <li>• Controle de doenças</li> </ul>

**Inteligência emocional**

- Daniel Goleman
- Conjunto de características não incluídas no QI
- Inteligência emocional pode ser desenvolvida

**"Qualquer um pode zangar-se. Mas, zangar-se com a pessoa certa, na medida certa, na hora certa, pelo motivo certo e da maneira certa, não é fácil"**  
Aristóteles

**Inteligência emocional**

- Há pessoas com QI (quociente de inteligência) elevado porém com **dificuldades** em lidar com os outros ou consigo próprias
- QI e **inteligência emocional**: entidades independentes (Daniel Goleman)
- Pessoas muito inteligentes, às vezes, fracassam no mundo dos **negócios**
- Sucesso ou fracasso **dependem** tanto ou mais da inteligência emocional do que da inteligência clássica do QI

**Principais componentes da inteligência emocional**

<b>Autoconhecimento, self-awareness</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de reconhecer o sentimento no momento de sua ocorrência.</li> <li>• Compreensão das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos.</li> <li>• Compreensão dos próprios valores e objetivos.</li> <li>• As pessoas com alto grau de autoconhecimento são capazes de reconhecer como seus sentimentos afetam a si próprias, os outros e seu desempenho profissional.</li> </ul>
<b>Autocontrole, self-regulation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo das emoções, com base no autoconhecimento.</li> <li>• Envolve a capacidade de postergar o recebimento das recompensas.</li> <li>• Equivale a uma conversação interior, que controla as emoções e as coloca a serviço de objetivos úteis.</li> <li>• Envolve a capacidade de fazer avaliações de outras pessoas, que apresentam desempenho negativo, sem se deixar dominar por emoções negativas.</li> <li>• As pessoas com alto grau de autocontrole emocional são capazes de superar mais facilmente as dificuldades da vida.</li> </ul>

**Principais componentes da inteligência emocional**

<b>Automotivação, self-motivation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulso interior para realização.</li> <li>• Realização motivada pela satisfação interior, não por incentivos exteriores.</li> <li>• Busca da superação de si próprio.</li> <li>• As pessoas automotivadas conseguem ser altamente produtivas e eficazes no que se propõem a fazer.</li> </ul>
<b>Empatia, empathy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de reconhecer as emoções alheias e considerá-las no processo de tomar decisões de forma inteligente.</li> <li>• Capacidade de entender as necessidades e interesses de outras pessoas.</li> <li>• Habilidade fundamental em profissões como magistério, vendas, administração e serviços pessoais.</li> <li>• Não significa procurar ficar de bem com todo mundo.</li> </ul>

feaRP Principais componentes da inteligência emocional

<b>Habilidades Interpessoais, social skills</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficácia no relacionamento com outros.</li> <li>• Compreende diversas competências: demonstrar emoções da forma apropriada, atender o efeito das próprias emoções sobre os outros, contagiar os outros com emoções positivas, organizar grupos, negociar soluções, responder da forma apropriada às emoções alheias, detectar e entender emoções alheias.</li> <li>• Falta desta habilidade produz arrogância, teimosia e insensibilidade.</li> <li>• Arte de relacionar-se positivamente com outros.</li> </ul>
-------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

feaRP **Inteligência emocional**

© Randy Glasbergen  
glasbergen.com

GIASBERGEN

**“Yes, I think I have good people skills. What kind of idiot question is that?”**

feaRP **Administração por contingências**

- Nasceu como um passo além da **Teoria dos Sistemas**
- Alguns autores: Dill, Burns & Stalker, Chandler, Mintzberg e Tom Peters
- É a abordagem **mais recente** da TGA
- O que os gestores fazem depende do conjunto de circunstâncias que caracterizam cada **situação**
- As organizações não conseguem alcançar eficácia a partir de um **único** modelo organizacional
- características das organizações dependem das circunstâncias **ambientais** e de sua **tecnologia**

feaRP **Administração por contingências**

- Usa a experiência e a **evidência**: nem sempre a razão
- Não há **nada absoluto** nas organizações: tudo é relativo
- Características **ambientais**: ocasionam as características organizacionais
- Não há uma única melhor maneira de administrar: tudo **“depende”**

feaRP **Considerações finais**

- Globalização econômica e inovação tecnológica
  - Grande impacto na competitividade das empresas
  - Constante adequação das estratégias empresariais ao ambiente
  - Validade dos pressupostos da Teoria Contingencial

**Caráter sistêmico e natureza orgânica para projetar modelos abertos de relacionamento**

feaRP **Bibliografia**

- ARAUJO, L. C. G. de. Teoria geral da administração. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. Abordagens prescritivas e normativas da administração. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- DRUCKER, Peter. Management's new paradigms. Forbes Global Business & Finance, p. 52-63, 5 Oct. 1998.
- FERREIRA, A.A.; REIS, A.C.F.; PEREIRA, M.I. Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias. São Paulo: Pioneira, 2002.
- GOLEMAN, D. Inteligência Emocional. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- HAMPTON, D. R. Administração contemporânea. 3. ed. São Paulo: Pearson Education, 2001.
- KUHN, T. A Estrutura das Revoluções Científicas. São Paulo: Perspectiva, 1996.
- MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- ROBBINS, Stephen P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.
- STONER, R. Teoria geral da administração. São Paulo: Makron Books, 1999.