

Aula 4: Conceitos e Teoria Geral da Administração (TGA)

Prof. Celso Carrer

celsocarrer@usp.br

Tel.: 3565-4338

Estrutura da Aula:

1. Introdução à Administração
2. Conceitos básicos
3. Teoria Geral (TGA): os Clássicos
 - Escola Científica de “Taylor”
 - Escola Anatômica de “Fayol”
 - Escola Burocrática de “Weber”

INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO

1. CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO:

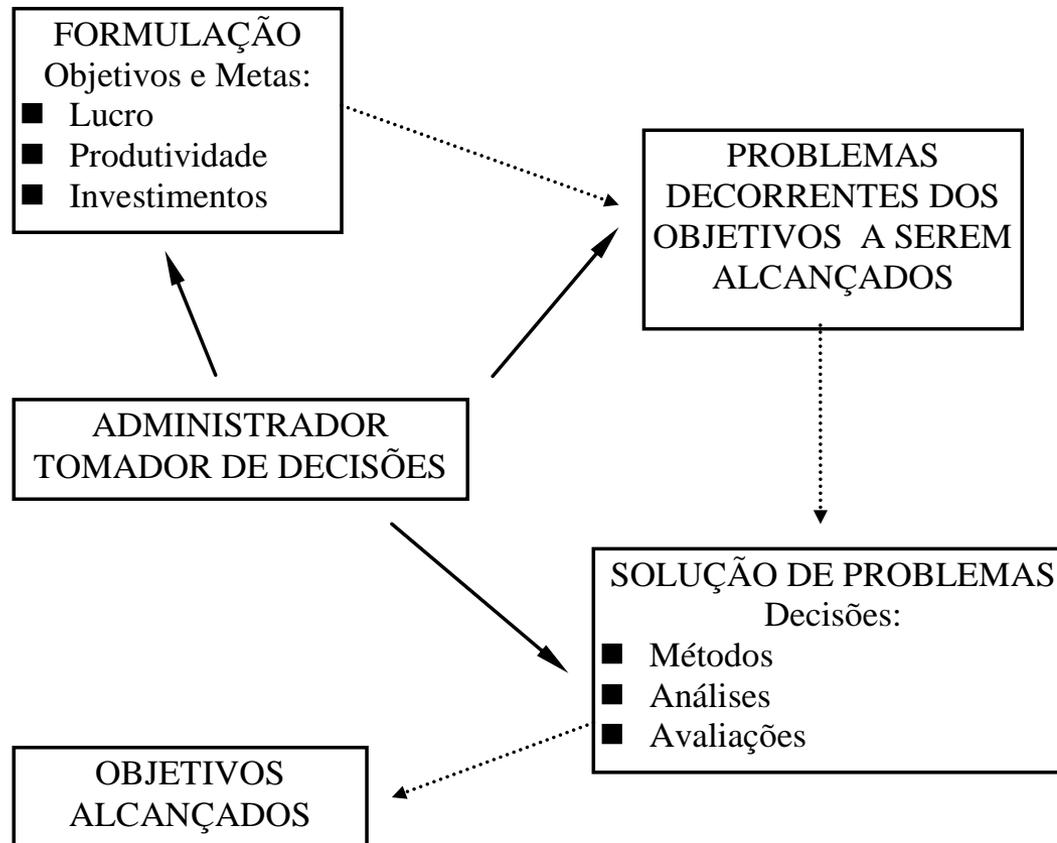
Uma Organização (ou Empresa Produtiva = Agropecuária, Indústria, Comércio, Prestação de Serviços, Órgão do Governo, Sindicatos, Associações, ...) é um conjunto de pessoas que trabalham juntas visando atingir um objetivo ou um conjunto pré-determinado de objetivos.

2. CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO

Administração é a atividade intelectual dentro das organizações. A administração diz respeito à determinação dos objetivos, metas e resultados a serem atingidos, bem como a programação dos recursos e bens necessários para o atingimento das metas estabelecidas, através de processos adequados de tomadas de decisão nos vários níveis da organização.

3. CONCEITO DE GERÊNCIA

Gerência é a tarefa de resolver problemas e conflitos situados entre as metas a serem alcançadas e o dimensionamento do tipo, volume e disponibilidade de recursos para atingir os resultados esperados.



TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

DEFINIÇÃO:

Visa o conhecimento das regras de funcionamento das organizações e busca soluções e resultados através da previsão teórica e da formulação de técnicas adequadas para o atingimento de metas pré-estabelecidas.

EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA TGA

1) Teoria Clássica

- Abordagem Científica de TAYLOR (1895 -1915)
- Abordagem Anatômica de FAYOL (1916 - 30)
- Teoria da Burocracia de WEBER (1920 - 30)

2) Teoria Neo-Clássica

- Escola das Relações Humanas de MAYO (1932 - 50)
- Behaviorista de MASLOW e MCGREGOR (1950 - 60)

3) Teoria Moderna da Administração

- Teoria de Sistemas (1960 - 70)
- Administração Estratégica (1970 - 90)

ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

PRINCIPAL AUTOR: Frederick W. Taylor (1856-1915), Engenheiro inglês, vivendo a realidade da Revolução Industrial na Inglaterra do final do século XIX.

LOCUS DE ATUAÇÃO: Fábricas Inglesas, com o intuito inicial de reduzir o desperdício de recursos (físicos e humanos) que existia na Indústria nascente, aumentando o lucro de seus empresários.

ÊNFASE DA TEORIA: Organizar os processos de produção, estudando através de métodos científicos os pontos de estrangulamento do processo produtivo.

PONTOS PRINCIPAIS DA TEORIA CIENTÍFICA:

1. Estudo do trabalho (tempo e movimento) buscando o melhor processo de execução no menor espaço de tempo possível, principalmente no "chão de fábrica";
2. Padronização da ferramentaria;
3. Seleção e treinamento dos trabalhadores (divisão e especialização do trabalho);
4. Supervisão e planejamento do processo de trabalho (chefia funcional);
5. Pagamento de acordo com a produção, estimulando a competição entre os operários;
6. Estabelecimento de padrões mínimos de produtividade.

CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA CIENTÍFICA:

1. Administração como ciência. A improvisação cede lugar ao planejamento e o empirismo aos métodos e procedimentos científicos;
2. Priorizar a divisão do trabalho e a especialização (quebra-se o paradigma dos ofícios);
3. Chefia funcional (operário especializado em determinada tarefa com autoridade relativa à sua tarefa sobre os subordinados);
4. Conceito do homem econômico (interesse em remunerar mais aquele que responder aos novos métodos de produção aumentando a produtividade e os lucros da empresa).

ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO GERAL (ou ANATÔMICA):

PRINCIPAL AUTOR: Henri Fayol (1841-1925), Engenheiro francês, pioneiro da teoria das organizações.

LOCUS DE ATUAÇÃO: Passou quase toda sua vida em uma Indústria de mineração francesa, chegando a ocupar o cargo de Diretor Geral.

ÊNFASE DA TEORIA: Fayol preocupou-se com a implantação da racionalidade, não só nas tarefas operacionais, mas nas condições necessárias que deve ter uma organização (divisão do trabalho de gestão, autoridade, comando, unidade de direção e hierarquia) para atingir os objetivos para que foi criada.

PONTOS PRINCIPAIS DA TEORIA ANATÔMICA:

Fayol elaborou os **14** princípios básicos da Administração:

- 1. Divisão do trabalho:** Especialização de funções e a separação de poderes;
- 2. Autoridade e responsabilidade:** Direito de comandar. O volume de autoridade deve corresponder a um proporcional volume de responsabilidade;
- 3. Disciplina:** Respeito às convenções do poder de mando advindo das autoridades;
- 4. Unidade de comando:** Um empregado deve receber ordens de um único superior;
- 5. Unidade de direção:** Um chefe e um único programa para um dado conjunto de operações;
- 6. Subordinação do interesse individual ao interesse geral:** A empresa sempre em primeiro plano;

- 7. Remuneração pessoal:** considerar os interesses de ambas as partes;
- 8. Centralização:** As diretrizes gerais devem ser emanadas por um poder central;
- 9. Hierarquia:** A série de chefes entre o Gerente Geral, os Gerentes de área e os demais Chefes de seção;
- 10. Ordem:** Conceito de organização de coisas e pessoas na empresa;
- 11. Equidade:** Princípio que está embutido o tratamento igual para as pessoas iguais;
- 12. Estabilidade do pessoal:** evitar os perigos do aumento de custo com a rotação desnecessária de pessoal;
- 13. Iniciativa:** Capacidade de criar situações que favoreçam a execução das tarefas, podendo sugerir modificações nos métodos empregados;
- 14. União do pessoal:** Trabalho de equipe alavancando resultados.

CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA ANATÔMICA:

1. A administração deve executar:
Planejamento, Organização, Comando,
Coordenação e Controle.
2. A empresa deve funcionar através das
operações:
Técnicas, Comerciais, Financeiras,
Segurança e Contabilidade.

A TEORIA CLÁSSICA DA BUROCRACIA:

PRINCIPAL AUTOR: Max Weber (1864 - 1920), Sociólogo alemão, estudou a organização definindo-a como um sistema social.

LOCUS DE ATUAÇÃO: Ampliou a concepção da administração enquanto ciência ligada apenas aos interesses da Indústria, com forte base de matemática e de engenharia, para constituir a base da nova organização enquanto uma entidade com vida própria e atribuindo-lhe funcionamento racional e sobretudo institucional.

ÊNFASE DA TEORIA: O termo burocracia vem de "bureau" que significa o controle do trabalho baseado em papéis e documentos movimentando-se em seqüência contínua entre as várias unidades componentes da estrutura organizacional da empresa. Tem como núcleo central a racionalidade, o formalismo e a impessoalidade nas relações entre os diversos níveis hierárquicos.

PONTOS PRINCIPAIS DA BUROCRACIA:

1. Racionalidade: Competência técnica aliada a uma meticulosa divisão do trabalho com alto grau de especialização;
2. Princípio de Hierarquia: Cargos em forma de pirâmide (Topo: Executivos - tomadores de decisão; Meio: Tecno ou Burocratas - Implementadores das decisões e função analítica; Base: Operacionais - trabalhadores);
3. Regulamentação: Normas que determinam claramente os cargos, funções, deveres, responsabilidades e sobretudo a autoridade (Teoria da Competência);
4. Impessoalidade nas relações individuais: A colocação, a transferência e as promoções devem seguir rígidos critérios de mérito, com avaliação universal;
5. Competência Profissional: Critério único para a seleção e promoção de pessoal.

CONTRIBUIÇÕES DA BUROCRACIA:

- Largo uso deste sistema administrativo nas organizações estatais e institucionais;
- Confiabilidade das instituições, pois assegura-se, por princípio, a continuidade das estruturas organizacionais independente das pessoas que formam num dado momento a organização;
- Oportunidade de treinamento de pessoal e elaboração de planos de carreira;

EVOLUÇÃO DO ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES

| FOCO DA ANÁLISE | DINÂMICA DAS EMPRESAS | TEORIA DE ADMINISTRAÇÃO |
|-----------------------------------|--|--------------------------------|
| Processos Produtivos | Racionalização | Científica |
| Estrutura de Funcionamento | Crescimento, Ampliação, Alteração, Combinação e Divisão | Clássica |
| Comportamento Humano | Satisfação de Necessidades, Desenvolvimento e Motivação | Neo-Clássica |
| Ambiente Macro e Micro da Empresa | Análise do Ambiente e Adaptação das Condições através de Estratégias | Moderna |

LITERATURA RECOMENDADA PARA TGA:

1. **COOPER e ARGYRIS** – DICIONÁRIO ENCICLOPÉDICO DE ADMINISTRAÇÃO (2003)
2. **MAXIMIANO e AMARU** – TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO: DA REVOLUÇÃO URBANA À REVOLUÇÃO DIGITAL (2004)