



Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES 0667 – Gestão dos Negócios Agroindustriais



EVOLUÇÃO E CORRENTES DE PENSAMENTO DA ADMINISTRAÇÃO Teoria Geral da Administração (TGA)

Prof. Margarete Boteon

FONTE BÁSICA:

CHIAVENATO, I. Teoria Geral da Administração. 8ª edição, São Paulo: Campus, 2011.

TGA

- O meu objetivo nesta aula é extrair a contribuição das linhas de pensamento da **Teoria Geral da Administração** que podem ser aplicadas para o nosso dia a dia.
- Os alunos de agronomia, foco da disciplina, que vai assumir cargos administrativos, vão enfrentar no mercado de trabalho uma diversidade enorme de organizações no agronegócio que vão desde unidade de agricultura familiar a grandes corporações como *traders* e empresas de insumos, assim não há um único pensamento ideal que possa auxiliar na administração dessas organizações.

O QUE ADMINISTRAÇÃO?

- De forma resumida, a administração trata, desde seus primórdios, de “organizar o trabalho” ou ainda entre as definições “administrar diz respeito ao desempenho de uma organização”.
- Portanto, administração **pode ser entendida como o conjunto de conceitos e técnicas que permitem que as organizações alcancem o desempenho que desejam.**
- **Uma empresa pode ser comparada a uma máquina, cujas peças; devem se ajustar de modo a atingir o melhor funcionamento geral.**

Bom Administrador

- O bom Administrador é aquele que possui a capacidade de transformar conhecimento em ação e resulta em um desempenho desejado.
- Administrar é muito mais que uma mera função de supervisão de pessoas, de recursos e atividades.
- Quando tudo muda e as regras são engolfadas pela mudança, trata-se não apenas de manter a situação, mas de inovar e renovar continuamente a organização.
- O papel do administrador em épocas de mudanças e instabilidade se centra mais na inovação do que na manutenção do *status quo*.

Fig. 1.2. As Competências Duráveis do Administrador (p.5)



Figura 1.4. Os Dez Papéis do Administrador (7):

Categoria	Papel do Administrador	Atividade
<p>Interpessoal Como o administrador interage com as outras pessoas/influencia subordinados</p>	Representação	Assume deveres cerimoniais e simbólicos, representa a organização, acompanha visitantes, assina documentos legais
	Liderança	Dirige e motiva pessoas, treina, aconselha, orienta e se comunica com os subordinados
	Ligação	Mantém redes de comunicação dentro e fora da organização, usa malotes, telefonemas e reuniões
<p>Informacional Como o administrador intercambia e processa a informação:</p>	Monitoração	Manda e recebe informação, lê revistas e relatórios, mantém contatos pessoais
	Disseminação	Envia informação para os membros de outras organizações, envia memorandos e relatórios, telefonemas e contatos
	Porta-voz	Transmite informações para pessoas de fóra, através de conversas, relatórios e memorandos
<p>Decisorial Como o administrador utiliza a informação nas suas decisões</p>	Empreende	Inicia projetos, identifica novas idéias, assume riscos, delega responsabilidades de idéias para outros
	Resolve conflitos	Toma ação corretiva em disputas ou crises, resolve conflitos entre subordinados, adapta o grupo a crises e a mudanças
	Alocação de recursos	Decide a quem atribuir recursos. Programa, orça e estabelece prioridades
	Negociação	Representa os interesses da organização em negociações com sindicatos, em vendas, compras ou financiamentos

Administração (p.13)

- Sua função não consiste em realizar o trabalho, mas em ajudar os demais a desempenharem funções. / Administração é a realização do trabalho por meio das pessoas (ADM).
- **A tarefa básica da Administração é a de fazer coisas por meio de pessoas de maneira eficiente e eficaz (chiavenato)**
- Os gestores precisam se preocupar com a eficiência e a eficácia no processo de trabalho (ADM).
 - Eficiência – é a realização de um trabalho com o mínimo custo ou desperdício.
 - Eficácia – é a realização de tarefas que ajudam a cumprir os objetivos organizacionais como o atendimento de satisfação ao cliente.
- Fayol: “o sucesso de um empreendimento geralmente depende muito mais da capacidade administrativa de seus líderes do que sua capacitação técnica”. Ele citava 5 funções importantes: planejamento, organização, coordenação, comando e controle.
- Nos livros atuais de Administração, temos 4 funções, adaptadas de Fayou: PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, LIDERANÇA E CONTROLE.

O QUE ADMINISTRAÇÃO?

- **Neste contexto, podemos conceituar os processos básicos da administração: planejamento, direção, organização e controle.**

Planejamento - tomar decisões sobre objetivos, ações futuras e recursos;

Organização - compreende as decisões sobre a **divisão de poder; autoridade, tarefas e responsabilidades** , divisão de recursos;

Coordenação (direção)- mobilizar pessoas para atingir os objetivos propostos;

Controle - verificar a compatibilidade entre os objetivos e resultados.

As 4 funções administrativas (ADM)

- **Planejamento:** é a **determinação das metas organizacionais e o modo para atingi-las**. Dentro deles, o estratégico, de vc consegue ter um foco (“Em que setor atuamos?”), é possível ter um Plano de Negócio preciso. É muito difícil mudar ou fazer reformas em uma empresa que não possui uma visão de longo prazo ou uma missão para a empresa (“para quem não sabe qual caminho perseguir, qualquer um serve”). A estratégia deve refletir sua missão: “economizar o dinheiro das pessoas para quem vivam melhor” (Wallmart)
- **Organização:** significa decidir onde as decisões serão tomadas, quem exercerá quais funções e tarefas e quem trabalhará para quem na empresa.
- **Liderança:** envolve inspirar e motivar os colaboradores para que se empenhem no cumprimento das metas organizacionais. As pessoas precisam ser motivadas, comprometidas e sentir que estão contribuindo para algo que é importante. O Líder precisa dedicar a maior parte do tempo com os funcionários e clientes.
- **Controle:** consiste no acompanhamento dos avanços em direção ao cumprimento de metas e na adoção de medidas corretivas quando esse avanço não ocorre.



Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES 0667 – Gestão dos Negócios Agroindustriais



EVOLUÇÃO DA TGA

Evolução da TGA

- Apesar dos primórdios da administração ser registrados 4.000 a.c. com os Egípcios (necessidade de planejar, organizar e controlar).
- A administração é uma jovem ciência com pouco mais de 100 anos. Ela é um produto típico do século XX. Embora o trabalho exista desde sempre na história da humanidade, as organizações e sua administração formam um capítulo a pouco tempo. A economia ela é gerida por organizações (seja fábrica ou o governo) e a ciência como administrador iniciou na Revolução Industrial, na medida que as pessoas se concentravam num local e a necessidade de divisão de tarefas e especialização do trabalho iniciou-se coma Revolução Industrial.
- A Revolução Industrial criou o contexto industrial, tecnológico, social, político e econômico que permitiu o surgimento da teoria administrativa.

Novas Abordagens da Administração

- Atualmente, estamos, segundo Chiavenato, na Era da Informação ou outros autores como na Era Moderna (Wren w Bedeian). Normalmente, ela sucede a era Pós-Industrial. Como ela ainda está em curso, não podemos ainda definir claramente toda a teoria, somente novas abordagens e conceitos, mas a grande ênfase é na competitividade, segundo autores.
- No geral, nesta era - Moderna ou da Informação – organizações enfrentam um cenário muito dinâmico, onde há uma necessidade de constante inovação, a adoção de novas ideias e conceitos e a busca de flexibilidade nas organizações para se adaptar as constantes mudanças/incertezas. Quanto maior a mudança e instabilidade, tanto maior a necessidade de habilidades conceituais para proporcionar a inovação dentro das organizações.

Os novos parâmetros da Administração

- **Emergência das organizações enxutas e flexíveis** – há uma mudança de paradigma: sucesso baseado na economia de escala para o sucesso baseado em pessoas com conhecimentos.
- **Advento e consolidação da sociedade do conhecimento** – a única vantagem competitiva duradoura é o conhecimento.
- **Redução do prazo de validade do conhecimento** – a economia do conhecimento exige um aprendizado contínuo.
- **Empregabilidade ou ocupabilidade para a vida toda** – as pessoas deixarão de serem empregados para se tornarem fornecedores de conhecimento.
- **Todas as pessoas serão administradoras da sua atividade** – ela passa a ser uma ferramenta profissional. Ela não fica mais restrita aos dirigentes
- **Agregar valor aos negócios atuais e inovar** – e não mais quanto o profissional gera de lucro.

Evolução

- A teoria geral começou com **ênfase nas tarefas** (Taylor). A seguir passou para a **ênfase na estrutura** (Fayol e Weber). A **reação humanista** surgiu pela Teoria Comportamental e do Desenvolvimento Organizacional. A ênfase no **ambiente** surgiu com a Teoria dos Sistemas, sendo completada posteriormente, pela **Teoria da Contingência** (nada é absoluto, tudo é relativo).
- Todas essas teorias (linhas de pensamento) tem contribuições para o nosso dia-a-dia.
- *Não há uma melhor/pior abordagem na teoria da Administração.* O administrador pode tentar resolver problemas administrativos com o enfoque neoclássico quando a solução neoclássica lhe parecer mais apropriada.

As Principais Teorias da Administração:

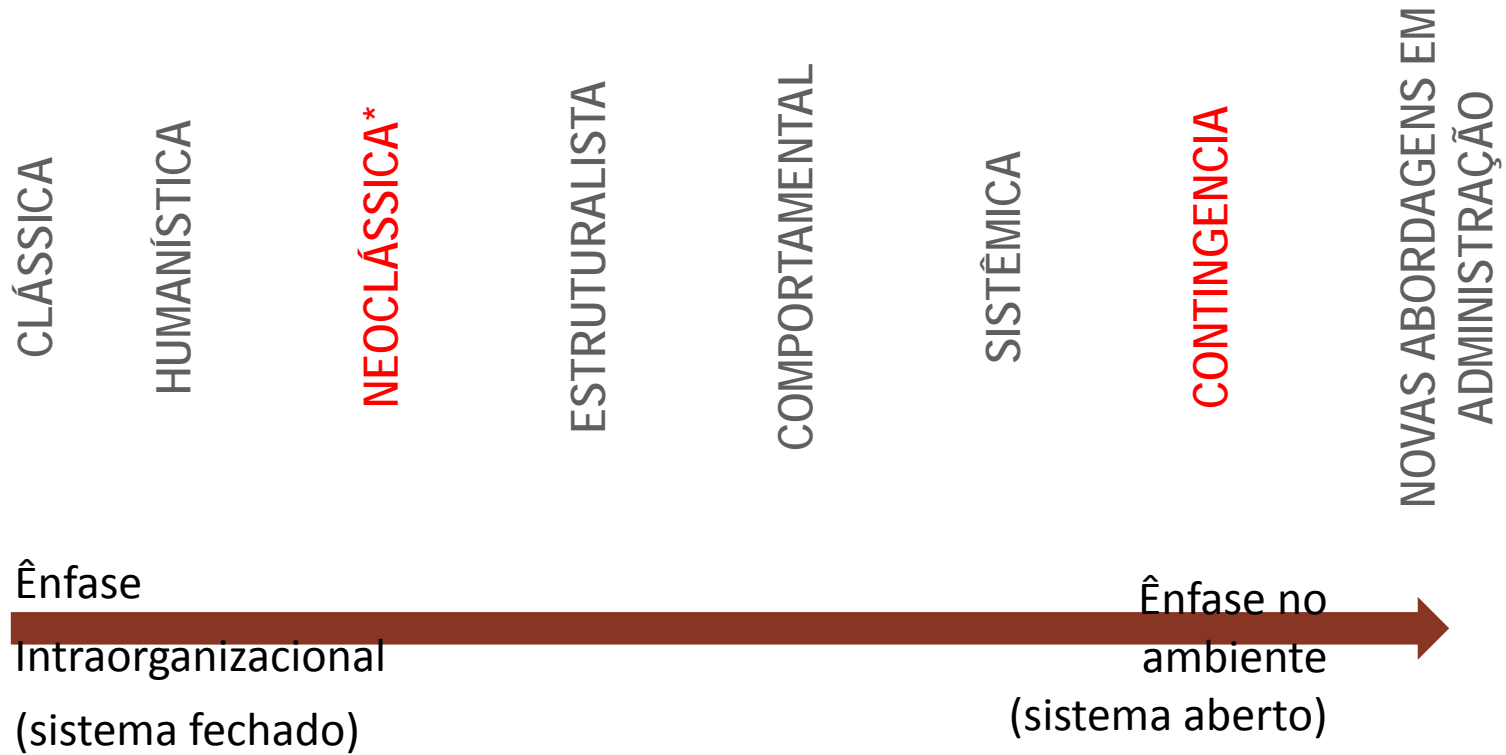
Anos:	Teorias:	
1903	→ Administração Científica	
1909	→ Teoria da Burocracia	ABORDAGEM “CLÁSSICA”
1916	→ Teoria Clássica	
1932	→ Teoria das Relações Humanas	
1947	→ Teoria Estruturalista	
1951	→ Teoria dos Sistemas	
1954	→ Teoria Neoclássica	
1957	→ Teoria Comportamental	ABORDAGEM CONTEMPORÂNEA
1962	→ Desenvolvimento Organizacional	
1972	→ Teoria da Contingência	
1990	→ Novas Abordagens (Era da Informação)	

EVOLUÇÃO E CORRENTES DE PENSAMENTO DA ADMINISTRAÇÃO

Fonte: CHIAVENATO (2011), p.17.

Principais abordagens da TGA

ES 0667 - Gestão dos Negócios Agroindustriais



6 ENFOQUES NA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO



PRINCIPAIS ENFOQUES DA TGA

Adaptado de Chiavanato, I. *Introdução à TGA*, Makron Books, 1998. (adicionou ao gráfico original mais um enfoque: competitividade)

A sociedade pós-industrial que está surgindo não é uma sociedade de serviços, mas uma sociedade de informação:

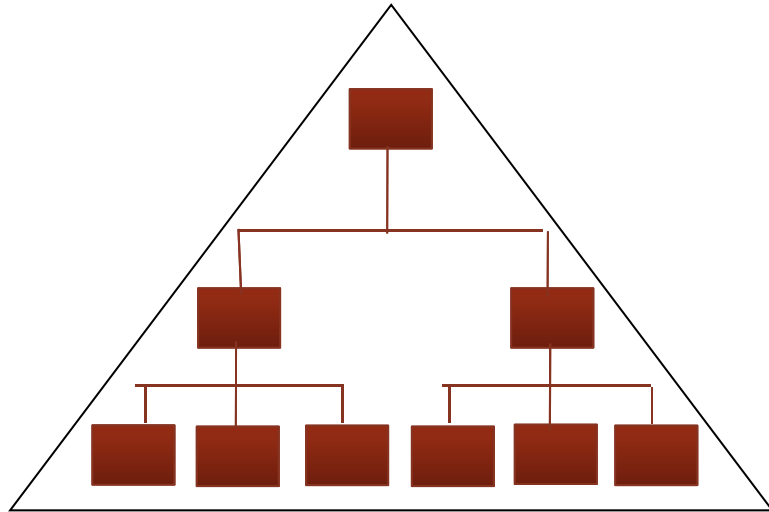


Fonte: Extraído de (Chiavenato, 2011 p.23 – Quadro 1.2)

Graus de burocratização



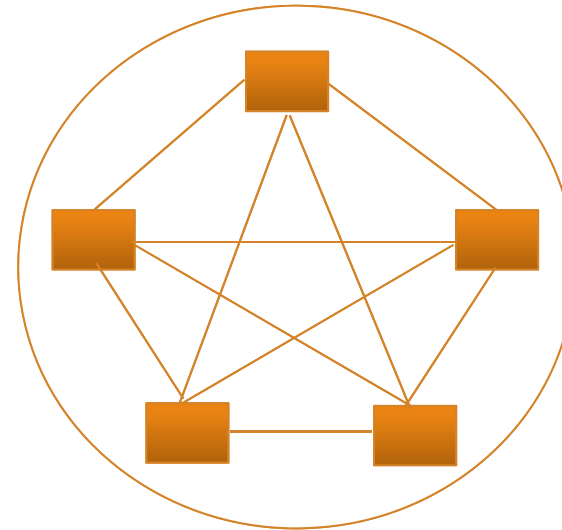
Desenho Mecanístico



- **Coordenação centralizada.**
- **Padrões rígidos de interação em cargos bem definidos**
- **Limitada capacidade de processamento da informação.**
- **Adequado para tarefas simples e repetitivas.**
- **Adequado para eficiência da produção.**

Fonte: Chiavenato (2011, p.477)

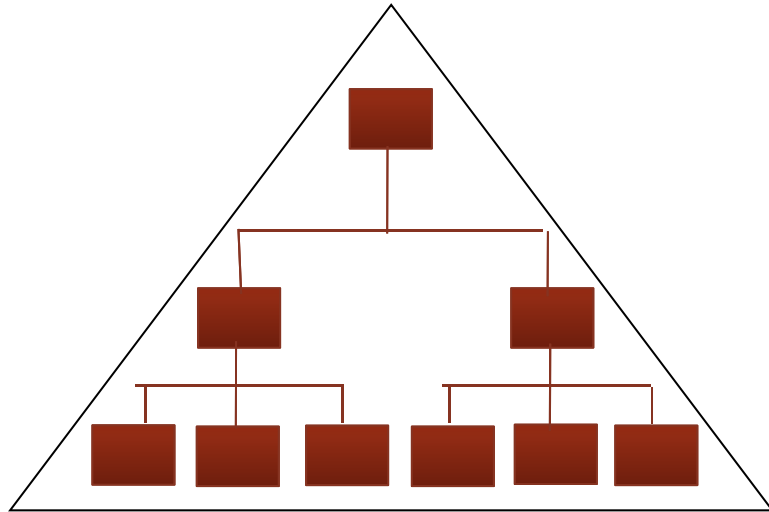
Desenho Orgânico



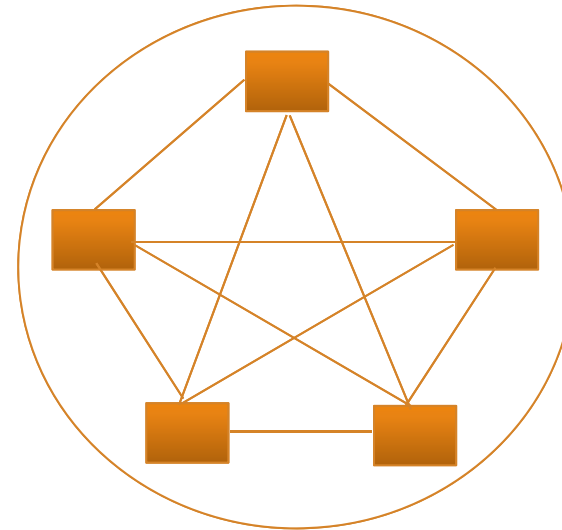
- **Elevada interdependência.**
- **Intensa interação em cargos auto-definidos, flexíveis e mutáveis.**
- **Capacidade expandida de processamento da informação.**
- **Adequado para tarefas únicas e complexas.**
- **Adequado para criatividade e inovação.**

A mesma organização pode possuir características mecanísticas e orgânicas. Enquanto os níveis inferiores e situados no amago da organização, eles trabalham dentro de uma lógica de sistema fechado enquanto os mais elevados, situados na periferia organizacional, lógica aberta

Desenho Mecanístico



Desenho Orgânico



A mesma organização pode possuir características mecanísticas e orgânicas. Enquanto os níveis inferiores e situados no amogo da organização, eles trabalham dentro de uma lógica de sistema fechado enquanto os mais elevados, situados na periferia organizacional, lógica aberta.

Fonte: Chiavenato (2011, p.477)



Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES 0667 – Gestão dos Negócios Agroindustriais



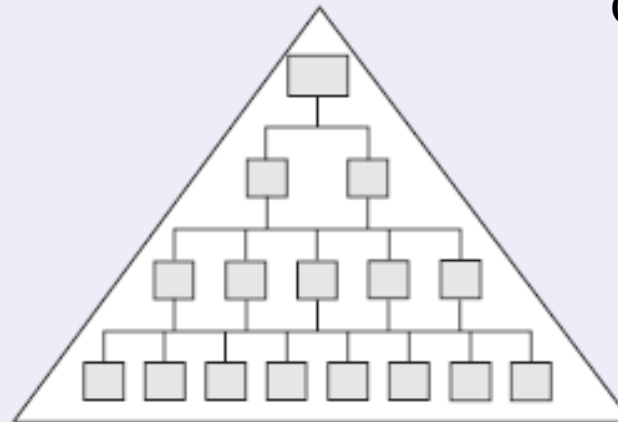
ANÁLISE DAS ORGANIZAÇÕES - EVOLUÇÃO

ERAS:	Era da Industrialização Clássica	Era da Industrialização Neoclássica	Era da Informação
PERÍODOS:	1900–1950	1950–1990	Após 1990
Estrutura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos	Mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produtos ou serviços ou unidades estratégicas de negócios	Fluída, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais
Cultura organizacional predominante	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores. Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> . Valor à tradição e experiência	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente. Valorização da renovação e da revitalização	Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e criatividade
Ambiente organizacional	Estático, previsível, poucas e graduativas mudanças. Poucos desafios ambientais	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças
Modos de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e controles rígidos para regular as pessoas	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas
Administração de pessoas	Relações Industriais	Administração de recursos humanos	Gestão de Pessoas

↓
Cumprir as exigências legais

Revolução Industrial até Meados da década de 50 (ambiente de menor incerteza, favorecia o ambiente fechado)

Era Industrial Clássica



Desenho mecanístico

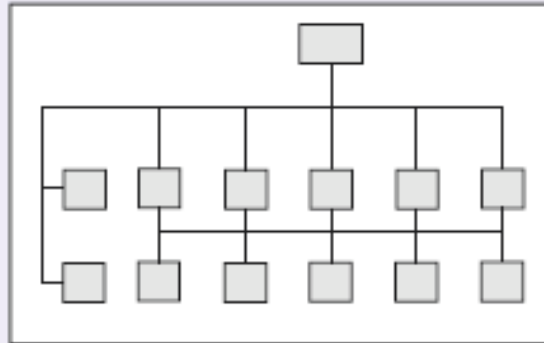
- Muitos níveis hierárquicos e coordenação centralizada
- Departamentalização funcional para assegurar especialização
- Padrões rígidos de comunicação e cargos definitivos e limitados
- Pequena capacidade de processamento da informação
- Cargos individuais especializados com tarefas simples e repetitivas
- Ênfase na eficiência da produção, no método e na rotina
- Adequado para ambiente estável e imutável e tecnologia fixa e permanente
- Nenhuma capacidade para mudança e inovação

O velho modelo burocrático, funcional, centralizador e piramidal tornou-se modelo vagaroso demais para acompanhar as mudanças e transformações do ambiente

Neste modelo, as pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com máquinas, equipamentos, capital etc., na conjunção típica dos três fatores de produção: natureza, capital e trabalho.

De 1950 até 1990,
Mudanças mais rápidas no
ambiente.

Era Industrial Neoclássica



Desenho matricial

- Desenho híbrido: estrutura funcional acoplada à estrutura de P/S
- Coordenação descentralizada sob dupla subordinação: autoridade funcional e autoridade de projeto (produto/serviço)
- Padrões duplos de interação em cargos mutáveis e inovadores
- Aumento da capacidade de processamento da informação
- Cargos adequados para tarefas mais complexas e inovadoras
- Ideal para ambiente instável e mutável e tecnologia mutável
- Razoável capacidade para mudança e inovação

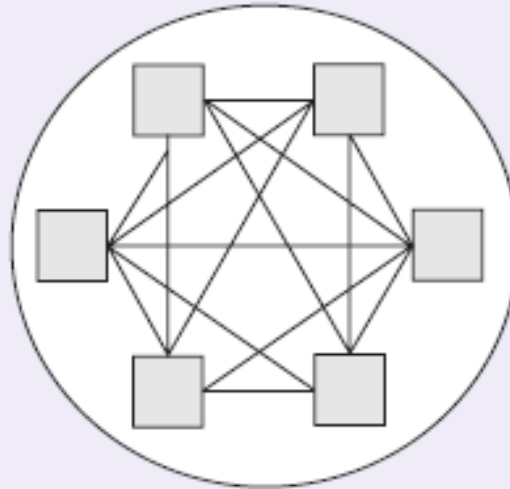
A estrutura matricial foi
uma tentativa para dar
mais flexibilidade às
organizações

Produtos/serviços

Tem uma capacidade razoável para mudança e inovação. A abordagem matricial visava conjugar a velha departamentalização funcional com um esquema lateral de Produtos;/serviços, a fim de proporcionar características adicionais de inovação e dinamismo.

Iniciou na década de 90

Era da Informação



Desenho orgânico

- Ênfase em equipes autônomas e não mais em órgãos ou departamentos.
- Elevada interdependência entre as redes internas de equipes.
- Organização ágil, maleável, fluida, simples e inovadora.
- Intensa interação através de cargos autodefinidos e mutáveis.
- Cargos flexíveis e adequados a tarefas complexas e variadas.
- Capacidade expandida de processamento da informação.
- Ênfase na mudança, na criatividade e na inovação.
- Ideal para ambiente mutável e dinâmico e tecnologia de ponta.

Vídeo do Google: <http://www.youtube.com/watch?v=4anBtQpqw0U>
<http://www.youtube.com/watch?v=VD4625F1JMQ>



Preocupações das Organizações do Futuro

As organizações voltadas para futuro e preocupadas com o no seu destino estão estreitamente sintonizadas com os seguintes desafios:

1. Globalização:

- visão global do negócio para mapear a concorrência e avaliar a posição relativa dos produtos e serviços. O *benchmarking* deixou de ser local ou regional. O refrão é pensar globalmente e agir localmente.

2. Pessoas:

- preocupação em educar, treinar, motivar, liderar as pessoas inculcando-lhes o espírito empreendedor e oferecendo-lhes uma cultura participativa ao lado de oportunidades de plena realização pessoal. A organização indica os objetivos que pretende alcançar, focaliza a missão e visão e oferece oportunidades de crescimento que fortaleçam seu negócio. Pessoas são parceiros e colaboradores e não funcionários batedores de cartão de ponto.



Preocupações das Organizações do Futuro

As organizações voltadas para futuro e preocupadas com o no seu destino estão estreitamente sintonizadas com os seguintes desafios:

3. Cliente: capacidade de conquistar, manter e ampliar a clientela. As organizações bem sucedidas têm intimidade com o cliente, conhecem as mutáveis características, necessidades e aspirações de sua clientela.

4. Produtos/serviços: necessidade de diferenciar produtos e serviços em termos de qualidade e atendimento. Os P&S estão ficando cada vez mais parecidos – verdadeiras commodities. A vantagem competitiva consiste em agregar elementos adicionais como qualidade e atendimento para diferenciá-los em relação aos concorrentes.

Preocupações das Organizações do Futuro

As organizações voltadas para futuro e preocupadas com o no seu destino estão estreitamente sintonizadas com os seguintes desafios:

5. *Conhecimento:* na Era da Informação o recurso organizacional mais importante – o capital financeiro – cede o pódio para o capital intelectual. É o conhecimento e sua aplicação que permite captar a informação disponível para todos e transformá-la em oportunidade de novos P&S antes que os concorrentes o façam.

6. *Resultados:* necessidade de fixar objetivos e perseguir resultados, reduzindo custos e aumentando receitas. Visão do futuro e foco nas metas a serem alcançadas são imprescindíveis.

Tudo está em estado de mudança e nada fica como está. A permanência é coisa do passado. A única constante é a mudança.

Os paradigmas das novas organizações

Modelo do Século XX	Aspectos	Protótipo do Século XXI
Divisão do trabalho e cadeia escalar de hierarquia	Organização	Rede de parcerias com valor agregado
Desenvolver a maneira atual de fazer negócios	Missão	Criar mudanças com valor agregado
Domésticos ou regionais	Mercados	Globais
Cargos funcionais e separados	Processo de Trabalho	Equipes interfuncionais de trabalho
Homogênea e padronizada	Força de Trabalho	Heterogênea e diversificada
Autocrática	Liderança	Inspiradora e renovadora

Perspectivas futuras da Administração

- Para se adequar a era pós industrial, novas arquiteturas de organização serão formalizadas frente a organização burocrática que ainda predomina em muitas organizações. A tarefa administrativa nos próximos anos será incerta e desafiadora.
- **Frente as essa perspectiva, a administração das organizações a fim de alcançar a eficiência e a eficácia, torna-se uma das tarefas mais difíceis e complexas. Daqui por diante, mais importante que a terapêutica é o diagnostico correto. Mais importante do que saber como fazer é saber o que fazer.**
- **Essência da administração contemporânea: a visão estratégica de cada operação ou atividade. Ou seja: a necessidade de visualizar cada tarefa e cada atividade em um ambiente mais amplo e que se modifica a cada momento.**

O Bom Administrador...

- O bom Administrador é aquele que possui a capacidade de transformar conhecimento em ação e resulta em um desempenho desejado.
- Administrar é muito mais que uma mera função de supervisão de pessoas, de recursos e atividades. Quando tudo muda e as regras são engolfadas pela mudança, trata-se não apenas de manter a situação, mas de inovar e renovar continuamente a organização.
- O papel do administrador em épocas de mudanças e instabilidade se centra mais na inovação do que na manutenção do status quo.

- TAREFA:

Como modernizar a administração das propriedades rurais **que ainda persiste o sistema burocrático e centralizador** para um sistema mais moderno? Levando em conta o dia a dia da propriedade é repetitivo e focado nas tarefas mas ao mesmo tempo o produto agrícola hoje sofre influencia do “ambiente” (mercado globalizado)

Fonte: Além da aula, veja o slide 23 em diante a Análise das organizações



Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES 0667 – Gestão dos Negócios Agroindustriais



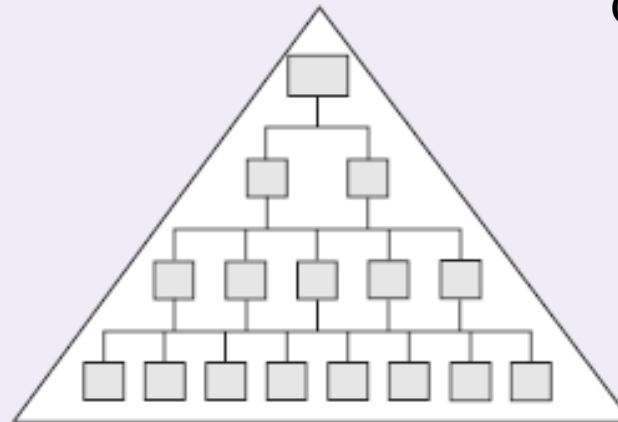
ANÁLISE DAS ORGANIZAÇÕES - EVOLUÇÃO

ERAS:	Era da Industrialização Clássica	Era da Industrialização Neoclássica	Era da Informação
PERÍODOS:	1900–1950	1950–1990	Após 1990
Estrutura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos	Mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produtos ou serviços ou unidades estratégicas de negócios	Fluída, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais
Cultura organizacional predominante	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores. Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> . Valor à tradição e experiência	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente. Valorização da renovação e da revitalização	Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e criatividade
Ambiente organizacional	Estático, previsível, poucas e graduativas mudanças. Poucos desafios ambientais	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças
Modos de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e controles rígidos para regular as pessoas	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas
Administração de pessoas	Relações Industriais	Administração de recursos humanos	Gestão de Pessoas

↓
Cumprir as exigências legais

Revolução Industrial até Meados da década de 50 (ambiente de menor incerteza, favorecia o ambiente fechado)

Era Industrial Clássica



Desenho mecanístico

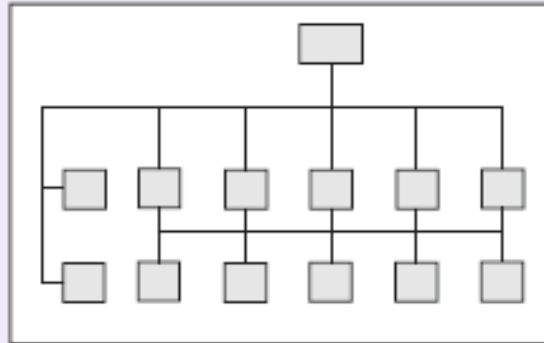
- Muitos níveis hierárquicos e coordenação centralizada
- Departamentalização funcional para assegurar especialização
- Padrões rígidos de comunicação e cargos definitivos e limitados
- Pequena capacidade de processamento da informação
- Cargos individuais especializados com tarefas simples e repetitivas
- Ênfase na eficiência da produção, no método e na rotina
- Adequado para ambiente estável e imutável e tecnologia fixa e permanente
- Nenhuma capacidade para mudança e inovação

O velho modelo burocrático, funcional, centralizador e piramidal tornou-se modelo vagaroso demais para acompanhar as mudanças e transformações do ambiente

Neste modelo, as pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com máquinas, equipamentos, capital etc., na conjunção típica dos três fatores de produção: natureza, capital e trabalho.

De 1950 até 1990,
Mudanças mais rápidas no
ambiente.

Era Industrial Neoclássica



Desenho matricial

- Desenho híbrido: estrutura funcional acoplada à estrutura de P/S
- Coordenação descentralizada sob dupla subordinação: autoridade funcional e autoridade de projeto (produto/serviço)
- Padrões duplos de interação em cargos mutáveis e inovadores
- Aumento da capacidade de processamento da informação
- Cargos adequados para tarefas mais complexas e inovadoras
- Ideal para ambiente instável e mutável e tecnologia mutável
- Razoável capacidade para mudança e inovação

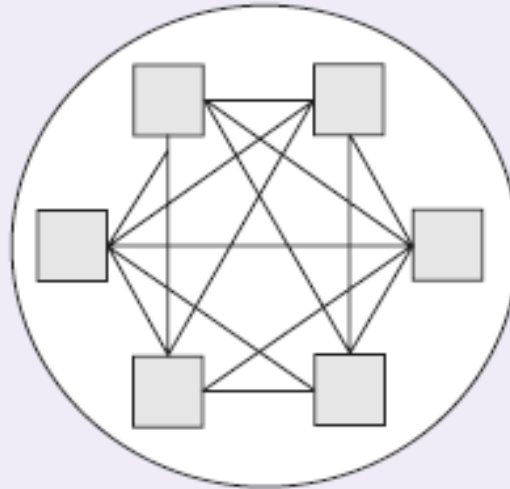
A estrutura matricial foi
uma tentativa para dar
mais flexibilidade às
organizações

Produtos/serviços

Tem uma capacidade razoável para mudança e inovação. A abordagem matricial visava conjugar a velha departamentalização funcional com um esquema lateral de Produtos/serviços, a fim de proporcionar características adicionais de inovação e dinamismo.

Iniciou na década de 90

Era da Informação



Desenho orgânico

- Ênfase em equipes autônomas e não mais em órgãos ou departamentos.
- Elevada interdependência entre as redes internas de equipes.
- Organização ágil, maleável, fluida, simples e inovadora.
- Intensa interação através de cargos autodefinidos e mutáveis.
- Cargos flexíveis e adequados a tarefas complexas e variadas.
- Capacidade expandida de processamento da informação.
- Ênfase na mudança, na criatividade e na inovação.
- Ideal para ambiente mutável e dinâmico e tecnologia de ponta.

Vídeo do Google: <http://www.youtube.com/watch?v=4anBtQpqw0U>
<http://www.youtube.com/watch?v=VD4625F1JMQ>

Teoria X e Teoria Y (McGregor)

Teoria X

Estilo: mecanicista/pragmática
Desempenho/produktividade

1. As pessoas são indolentes e preguiçosas
2. Falta-lhes ambição e evitam o trabalho.
3. Resistem às mudanças
4. Sua dependência as torna incapazes de autocontrole e autodisciplina.

1. A Administração é um processo de dirigir esforços das pessoas
2. As pessoas devem ser persuadidas e motivadas.
3. As pessoas devem receber incentivos econômicos como recompensa.

Teoria Y

Concepção moderna sobre o comportamento humano

1. As pessoas gostam de atividade.
2. As pessoas não são passivas.
3. Têm motivação e potencial de desenvolvimento.
4. Aceitam responsabilidade.
5. Têm imaginação e criatividade.

1. A Administração é um processo de dirigir o comportamento das pessoas em direção dos objetivos organizacionais e pessoais.
2. A tarefa da Administração é criar condições organizacionais através das quais as pessoas possam atingir seus objetivos pessoais.

ADMINISTRAÇÃO

A Teoria Y propõe um estilo de administração participativo e baseado nos valores humanos e sociais. Enquanto a Teoria X é a administração por meio de controles externos impostos às pessoas, A Teoria Y é administração por meio de objetivos que realça a iniciativa individual.