

ADMINISTRAÇÃO EM PUBLICIDADE

— ...

Profa. Dra. Clotilde Perez
André Peruzzo (Signos do Consumo)





Teorias da Administração





**Referências
para
consulta**

Teorias das Organizações



A horizontal timeline showing the development of organizational theories from 1903 to 1990. The timeline is represented by a series of horizontal lines with arrows pointing to the right, indicating the progression of time. Each year is followed by an arrow pointing to the corresponding theory name.

Anos	Teorias
1903	Administração Científica
1909	Teoria da Burocracia
1916	Teoria Clássica
1932	Teoria das Relações Humanas
1947	Teoria Estruturalista
1951	Teoria dos Sistemas
1953	Abordagem Sociotécnica
1954	Teoria Neoclássica
1957	Teoria Comportamental
1962	Desenvolvimento Organizacional
1972	Teoria da Contingência
1990	Novas abordagens

ÊNFASE NAS TAREFAS



Frederic Taylor (1856-1915)

Teoria da Administração Científica

ORGANIZAÇÃO RACIONAL DO TRABALHO (ORT)

Engenheiro norte-americano (passou por diversas empresas)

A partir de sua experiência no chão de fábrica, desenvolveu seu sistema de administração de tarefas, mais tarde conhecido como

Administração Científica

ÊNFASE NAS TAREFAS



Frederic Taylor (1856-1915)

- Eficiência industrial
- O operário isoladamente
- Nega a criatividade (imposição de métodos de trabalho)
- Estudo dos Tempos e Movimentos
- Especialização
- O trabalho passa pelo trabalhador (linha)
- Padronização de ferramentas e instrumentos
- Incentivos salariais e prêmios de produção



Frederic Taylor (1856-1915)

Teoria da Administração Científica



Princípios

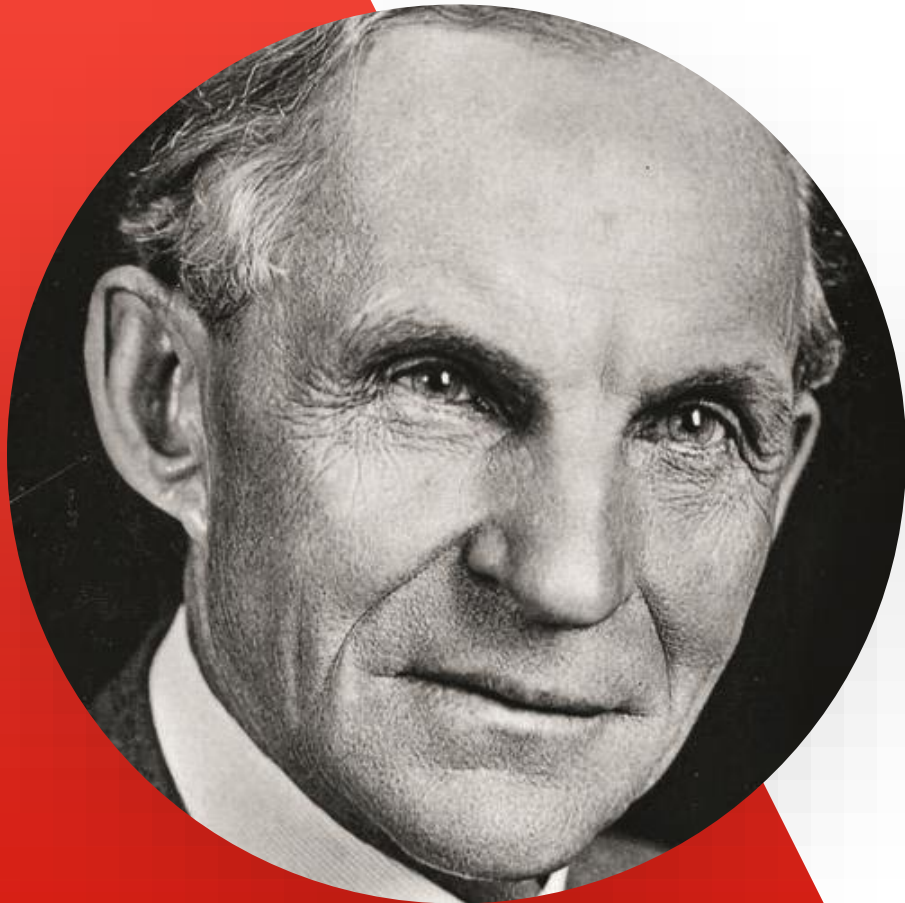
1. O objetivo da boa administração era pagar **salários altos** e ter **baixos custos de produção**;
2. Com esse objetivo, a administração deveria aplicar métodos de pesquisa para determinar **a melhor maneira de executar tarefas**.
3. Os empregados deveriam ser **cientificamente selecionados e treinados**, de maneira que as pessoas e as tarefas fossem compatíveis.
4. Deveria haver uma atmosfera de **cooperação ente administração e os trabalhadores**, para garantir um ambiente favorável à aplicação desses princípios.

Taylor acreditava no incentivo para o trabalhador individual, que atenderia ao desejo de ganho material e estimularia o crescimento pessoal.

(Maximiano, 2011, p. 57)

https://youtu.be/x_V04KFGd60?t=235

HOMO ECONOMICUS



Aplicação do Taylorismo

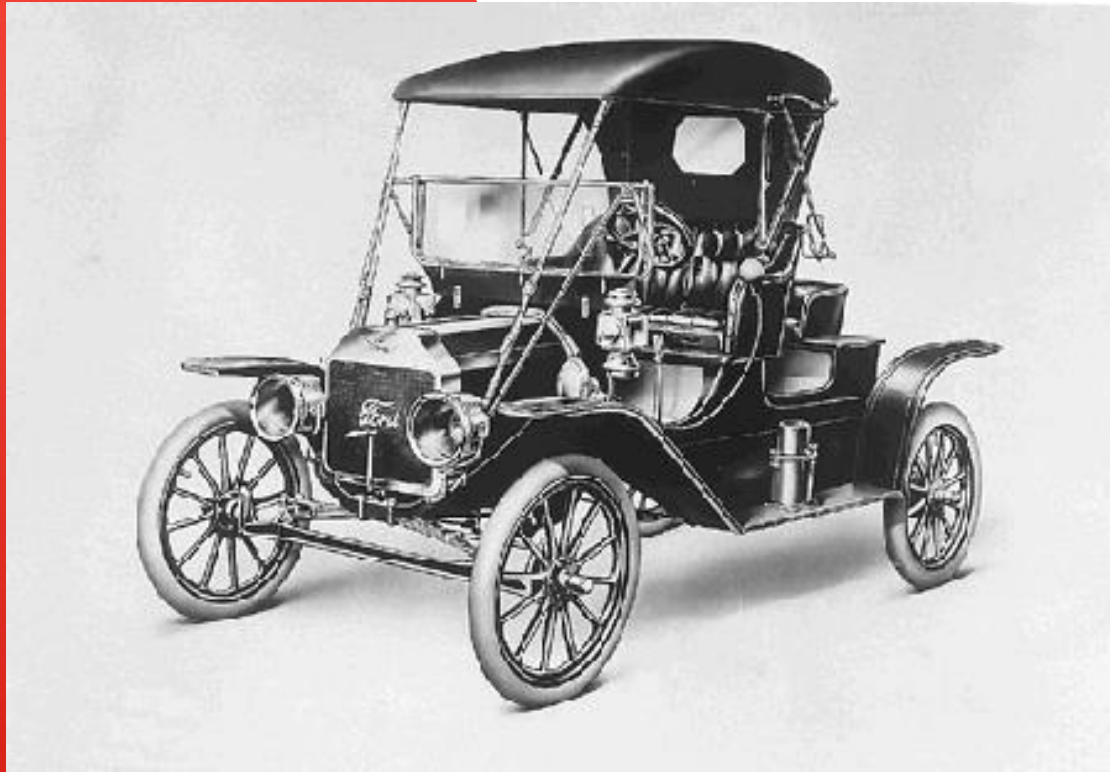
Fordismo

Henry Ford (1863-1947) e a linha de montagem (+/- 1912)



- ✓ Produção em massa
- ✓ Aumento dos salários
- ✓ Peças e componentes padronizados e intercambiáveis
- ✓ Especialização extrema do trabalhador
- ✓ Linha de montagem móvel (esteira)
- ✓ Criação da jornada de trabalho (1914)
- ✓ Princípio da divisão do trabalho (conforme previsto por Adam Smith – século XVIII).
Especialização do trabalhador;

"Any customer can have a car painted any color he wants as long as it's black"



Modelo T - 1908



Princípios de Ford

Princípio de intensificação: Diminuir o tempo de duração com a utilização imediata dos equipamentos e matéria-prima e a rápida colocação do produto no mercado

Princípio de economicidade: Reduzir ao mínimo o volume do estoque da matéria-prima em transformação, fazendo com que o automóvel fosse pago à empresa antes de vencido o prazo de pagamento dos salários e da matéria-prima adquirida

Princípio de produtividade: Aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período por meio da especialização e da linha de montagem





Linha de Montagem – VW – anos 60



Linha de montagem do VW Golf 2016

Palavras-chaves do Taylorismo

- ✓ Ênfase nas tarefas
- ✓ Tempos e movimentos
- ✓ Estudo da fadiga humana
- ✓ Divisão do trabalho e especialização do trabalhador
- ✓ Incentivos e prêmios salariais por produção
- ✓ Ambiente de trabalho (foco no arranjo físico e na redução da fadiga) → produtividade → EFICIÊNCIA
- ✓ Padronização de tarefas e redução de desperdícios

X

Críticas ao Taylorismo

- × Homem visto como uma máquina
- × Trabalho superespecializado e rotineiro
- × Sem comprovação científica de sucesso dos métodos
- × Carece de visão da organização como um todo
- × Limita-se a observar o chão de fábrica
- × Não percebe as pessoas como seres humanos com necessidades sociais
- × Organização em sistema fechado
- × Nega a criatividade (imposição de métodos de trabalho)

FRANK E ERNEST





ÊNFASE NA ESTRUTURA

Henry Fayol (1841-1925)

Teoria Clássica da Administração

Engenheiro francês – Mineradora e Metalúrgica Comambault (1860-1918)

- Eficiência industrial
- Funções técnicas, comerciais, financeiras...
- **Autoridade e responsabilidade**, sendo a primeira o direito de mandar e o poder de se fazer obedecer, e a segunda, a sanção – recompensa ou penalidade – que acompanha o exercício do poder.
- **Unidade de comando**, de forma que cada indivíduo tenha apenas um superior.



ÊNFASE NA ESTRUTURA

Henry Fayol (1841-1925)

Teoria Clássica da Administração

- Subordinação do interesse individual ao interesse geral
- Remuneração do pessoal, de forma equitativa e com base tanto em fatores internos quanto externos
- Espírito de equipe



ÊNFASE NA ESTRUTURA

Henry Fayol (1841-1925)

Teoria Clássica da Administração

Engenheiro francês – Mineradora e Metalúrgica Comambault (1860-1918)

De acordo com Fayol, a administração é uma atividade comum a todos os empreendimentos, que sempre exigem algum grau de:

- **P**lanejamento (prever)
- **O**rganização (estrutura)
- **C**omando (atividade)
- **C**oordenação (harmonizar)
- **C**ontrole (cuidar)

POC3

Princípios Administrativos de Fayol

- ✓ **Divisão do trabalho** - Tarefas específicas
- ✓ **Autoridade e responsabilidade** - Direito de mandar e sanção
- ✓ **Disciplina** - Respeito aos acordos
- ✓ **Unidade de comando** - Apenas um chefe
- ✓ **Unidade de direção** - Um só objetivo
- ✓ **Subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais**
- ✓ **Remuneração do pessoal** - Retribuição justa
- ✓ **Centralização** - Equilíbrio de poder entre chefes e subordinados
- ✓ **Cadeia escalar** - Hierarquia
- ✓ **Ordem** - Cada pessoa em seu lugar
- ✓ **Estabilidade do pessoal** - Manutenção de equipes
- ✓ **Espírito de equipe** - Harmonia

X

Críticas à Teoria Clássica (Fayol)

- × Abordagem simplificada da organização formal (termos prescritivos e normativos)
- × Sem comprovação formal de seu funcionamento;
- × Concepção excessivamente racional da administração
- × Visão extremamente mecanicista da organização (determinismo)
- × Desconsidera a organização informal
- × Organização fechada – isolada do ambiente



ÊNFASE NA ESTRUTURA

Max Weber (1864-1920)

Teoria da Burocracia

- **Racionalidade e Eficiência**
- **Normas e regulamentos**
- Divisão do Trabalho
- Caráter formal das comunicações escritas
- Autoridade legal (vs tradicional ou carismática)
- Impessoalidade nas relações (cargos e funções)

Max Weber (1864-1920)

Teoria da Burocracia



Vantagens da Burocracia

- ✓ Racionalidade dos objetivos
- ✓ Cargos e tarefas bem definidos
- ✓ Decisões mais rápidas
- ✓ Interpretação clara e única
- ✓ Uniformidade de rotinas e procedimentos
- ✓ Manutenção da organização ao longo do tempo
- ✓ Redução de atritos entre indivíduos
- ✓ Maior confiabilidade
- ✓ Previsibilidade do funcionamento

= **Máxima eficiência da organização**

Disfunções e Críticas da Burocracia

- × Despersonalização do relacionamento
 - × Dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público
- × Excesso de formalismo e papelório
- × Sinais de autoritarismo
- × Resistência às mudanças
- × Devoção e obsessão às regras





ÊNFASE NAS PESSOAS

Elton Mayo (1880-1949)

Teoria das Relações Humanas

Sociólogo e Professor de Harvard, foi um dos fundadores e principais expoentes da sociologia industrial americana.

Experimento de Hawthorne em Cicero, Illinois (1927-1933)

- Contraponto à Escola Clássica
- Melhores relações com colegas e administradores, melhoram o desempenho individual
- Participação dos trabalhadores em grupos sociais
- Ampliação do escopo fabril, sendo visto não apenas como econômico e financeiro, mas também como sistema social

HOMEM SOCIAL

Experimento de Hawthorne (1927-1933)

Realizado na fábrica da Western Electric, em Chicago

Variações no ambiente físico de trabalho e sua relação com a produtividade:

- Iluminação
- Grupos experimentais e grupos de controle
- Benefícios – lanches e intervalos de descanso
- Retirada de todos os benefícios

Mesmo com todas as variações, a produtividade só aumentou << fator psicológico

Conclusão:

as variações no desempenho estavam baseadas no comportamento humano





Elton Mayo (1880-1949)

Teoria das Rel. Humanas

Conclusões de Mayo:

- ✓ **Efeito Hawthorne:** a qualidade do tratamento dispensado pela gerência aos trabalhadores influencia fortemente seu desempenho
- ✓ **Lealdade ao grupo:** o sistema social formado pelos grupos determina o resultado do indivíduo, que pode ser mais leal ao grupo do que à administração
- ✓ **Esforço coletivo:** a administração deve entender o comportamento dos grupos e estreitar as relações, com bases para o trabalho em equipe, o autogoverno e a cooperação
- ✓ **Conceito de autoridade:** não deve se basear em coerção, mas na cooperação e coordenação

- ✓ **Nível de Produção é Resultante da Integração Social**

“A estrutura do modelo construído por Taylor, com aplicações de Ford, não foi alterada. Mayo apenas contribuiu para alterar as atitudes dos administradores em relação aos trabalhadores”

(Maximiano, 2011, p. 213)

Críticas à Teoria das Relações Humanas

- A grande oposição de ideias em relação à Escola Clássica gerou menosprezo aos aspectos formais
- Concepção enganosa entre objetivos individuais e organizacionais
- Visão ingênua e romântica do funcionário
- Experimentos limitados ao campo industrial
- Boas relações nem sempre geram maior produtividade
- O controle das relações humanas pode gerar outros problemas de relacionamento



Teoria Estruturalista

- **Estrutura:** voltada para o todo e para o relacionamento das partes na constituição do todo
- **Sistema Aberto**
- **Interdependência** entre organizações
- **Organizações complexas**
- **Conflito** é sinal de vitalidade da organização



ÊNFASE NAS PESSOAS

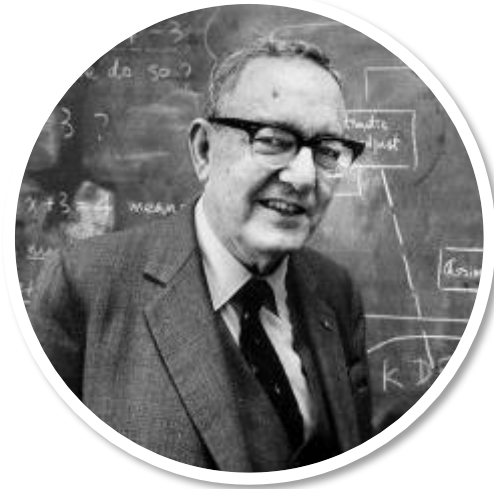
Escola Humanista

Principais nomes:



Elton Mayo

Teoria das Relações Humanas



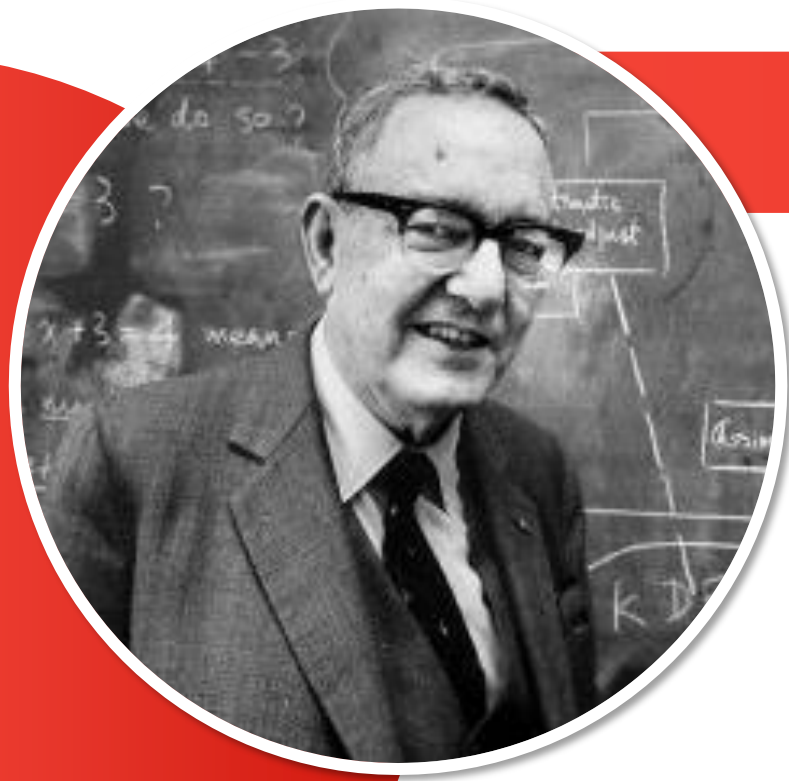
Herbert Simon

Teoria Comportamental



Kurt Lewin

Teoria do Desenv. Organizacional



ÊNFASE NAS PESSOAS

Herbert Simon (1916-2001)

Teoria Comportamental

Desdobramento da Teoria das Relações Humanas, rejeitando a visão romântica e ingênua dos trabalhadores

- Critica o mecanicismo da burocracia, mas absorve seus aspectos sociológicos
- Fundamenta-se no comportamento individual, com foco na organização formal
- Estuda a motivação humana
- Teoria explicativa e descritiva (não prescritiva)

“O administrador precisa conhecer as **necessidades humanas** para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações”

HOMEM ADMINISTRATIVO



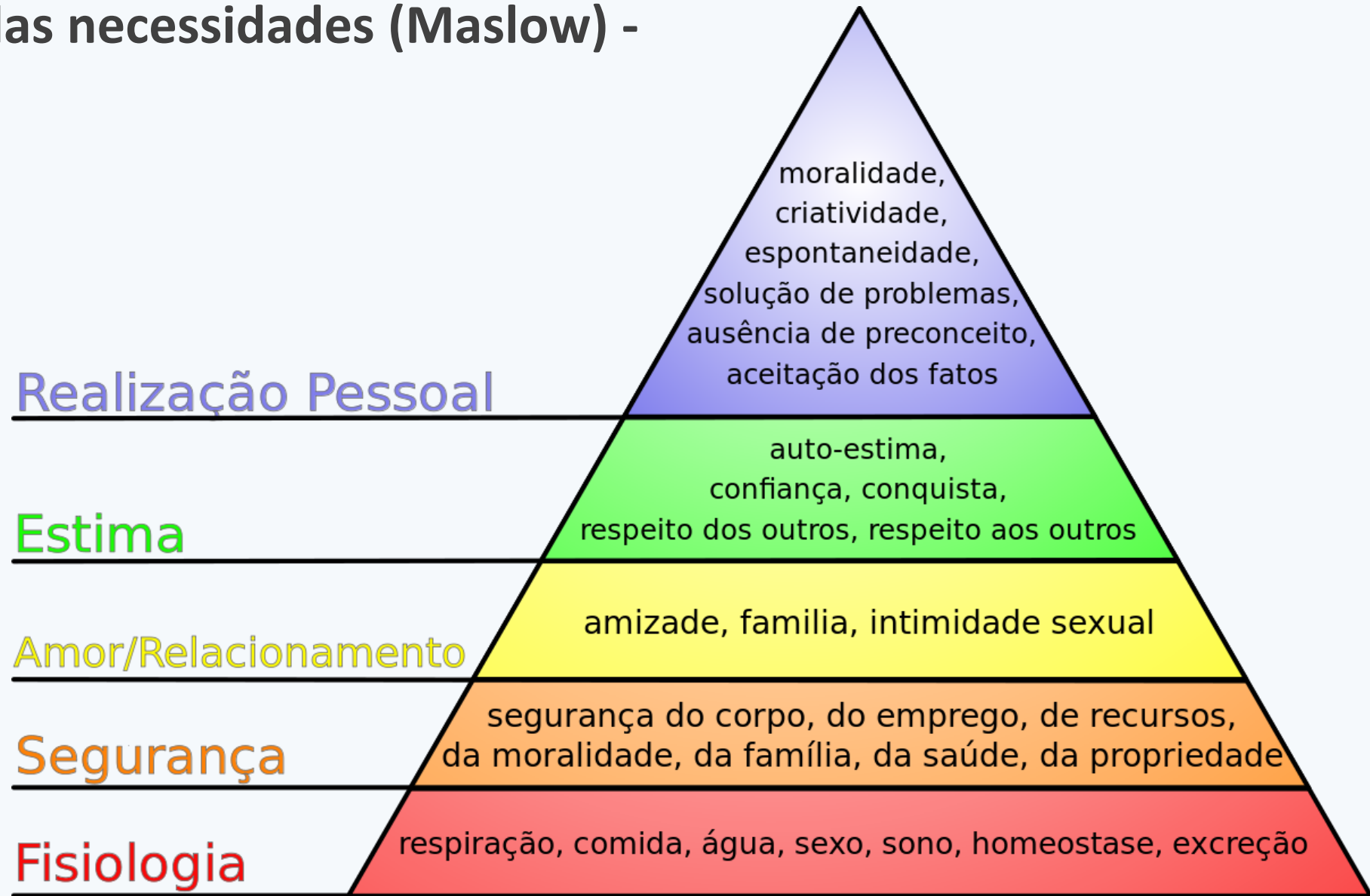
Herbert Simon (1916-2001)

Teoria Comportamental

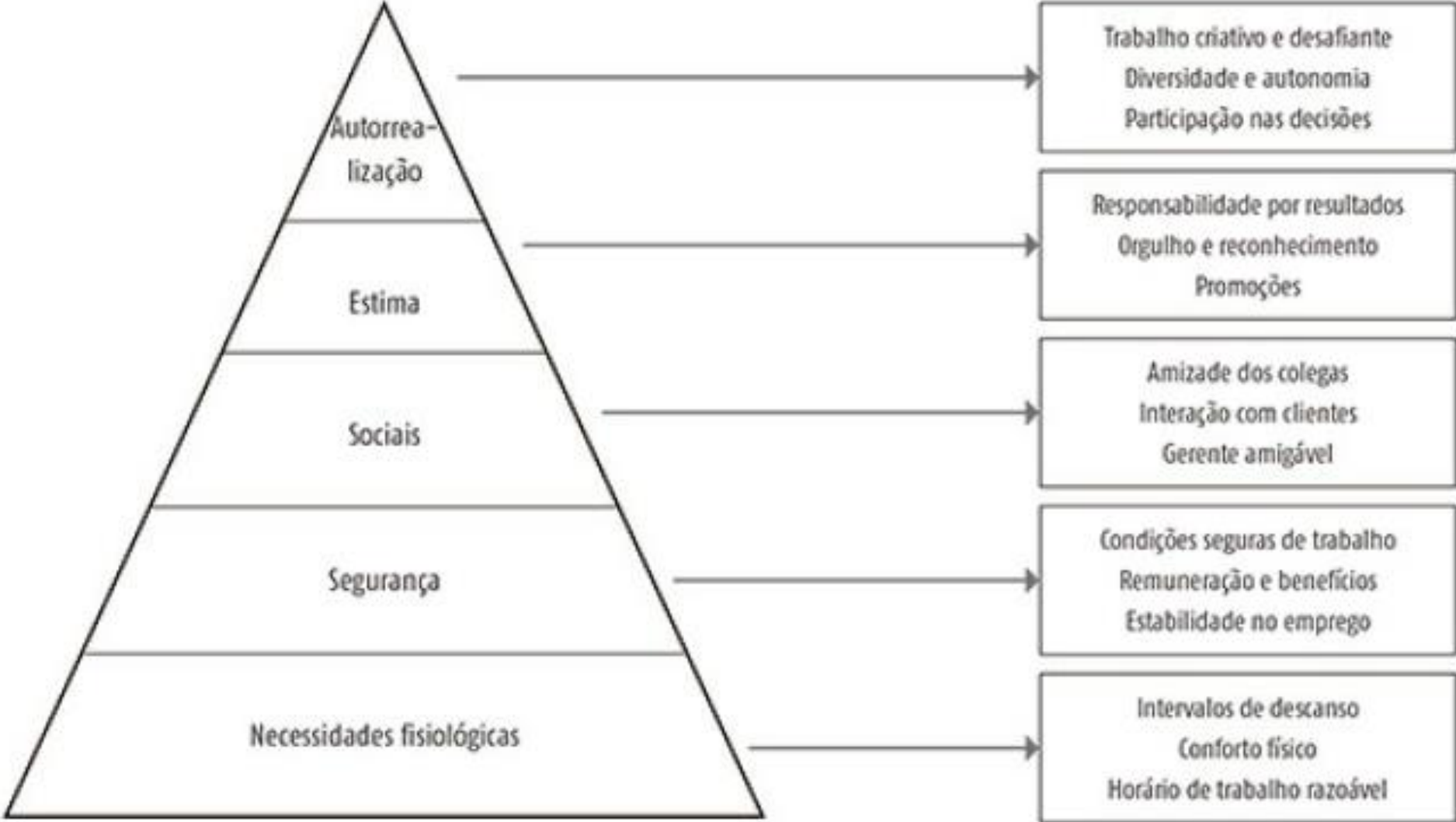
Homem administrativo: procura a maneira satisfatória e não a melhor maneira de fazer um trabalho. Ou seja, **comportamento administrativo é satisfaciente e não otimizante**

- ✓ O homem é um ser social dotado de necessidades
- ✓ O homem é dotado de um sistema psíquico
- ✓ Tem capacidade de articular linguagem e raciocínio abstrato
- ✓ É um ser dotado de aptidão para aprender
- ✓ **Todo indivíduo é um tomador de decisão**, baseando-se nas informações que recebe do seu ambiente
- ✓ **Comportamento é orientado para objetivos**
- ✓ Possui um **padrão dual de comportamento**: pode tanto cooperar quanto competir com os outros

Hierarquia das necessidades (Maslow) - 1951



Hierarquia das necessidades (Maslow) - 1951





ÊNFASE NAS PESSOAS

Kurt Lewin(1890-1947)

Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO)

- **Baseada na pesquisa e ação**
- Aplica conhecimentos das ciências comportamentais
- Muda atitudes, valores e crenças dos funcionários
- Muda o rumo da organização
- Processo planejado e negociado de **mudança organizacional**

“É uma abordagem na qual os próprios colaboradores formulam a mudança necessária e a implementam através da assistência de um consultor interno ou externo”

Processo de Desenvolvimento Organizacional



1. Diagnóstico
2. Intervenção
3. Reforço





ÊNFASE NA TECNOLOGIA

Ludwig von Bertalanffy (1901-1972)

Teoria Geral dos Sistemas

Por volta da década de 50, biólogo austríaco

Estudos pelos sistemas em biologia, levando a ampliar o escopo para a Administração → Busca do que as ciências têm em comum para aplicação em todas as outras

1. **Expansionismo** (e não reducionismo): olhar o todo no qual a parte se insere. O desempenho de qualquer componente depende do sistema em que se insere
2. **Pensamento sintético** (e não o analítico): sintetizar as coisas pelo papel que exercem no todo
3. **Teleologia** (e não o mecanicismo causa-consequência): a causa é uma condição necessária, mas nem sempre levará a uma dada consequência

Premissas da TGS

- ✓ Interdependência entre as partes
- ✓ Tratamento complexo da realidade complexa
- ✓ Os sistemas estão dentro de sistemas maiores, abordagem holística
- ✓ Os sistemas são abertos e interagem com o ambiente
- ✓ As funções exercidas pelo sistema dependem de sua estruturação
- ✓ Posteriormente, em 1980, o modelo proposto na TGS foi incrementado por KATZ e KAHN

AMBIENTE





ÊNFASE NO AMBIENTE

Teoria da Contingência

Não há um único e melhor jeito (the best way) de organizar > adaptação

Homem complexo, voltado para o desempenho de papéis e guiado por incentivos mistos (valores, percepções, características pessoais e necessidades)

Tudo depende de tudo!

- A organização reage a duas variáveis principais: tecnologia e ambiente
- As configurações organizacionais devem se adequar ao ambiente, devendo ser:
 - **Mecanicistas:** em ambientes estáveis
 - **Orgânicas:** em ambientes instáveis

“As empresas bem sucedidas são aquelas que conseguem adaptar-se adequadamente às demandas ambientais”

ÊNFASE NA QUALIDADE

Era da inspeção

- Produtos são verificados um a um;
- Cliente participa da inspeção;
- Inspeção encontra defeitos, mas não produz qualidade.

Era do controle estatístico

- Produtos são verificados por amostragem;
- Departamento especializado faz controle de qualidade;
- Ênfase na localização de defeitos.

Era da qualidade total

- Processo produtivo é controlado;
- Toda a empresa é responsável;
- Ênfase na prevenção de defeitos;
- Qualidade assegurada; sistema de administração da qualidade.



Indicadores de Qualidade



ISO

International Standardization
Organization, 1947 em Genebra



ABNT

Associação Brasileira de Normas Técnicas, membro
fundador da ISO, é a organização nacional de
normatização que representa o Brasil