

1 - Natureza e Desafios Atuais da Administração

Objetivos de aprendizagem

Após estudar este capítulo, você deverá estar capacitado para:

- Definir administração e dar exemplos de administradores bem-sucedidos.
- Descrever o processo administrativo formado pelas quatro funções administrativas- planejar, organizar, dirigir e controlar - e o tipo de atividade administrativa associada com cada uma delas.
- Explicar a diferença entre eficiência e eficácia assim como sua importância para o desempenho organizacional.
- Descrever diferenças nas funções administrativas em cada nível hierárquico da organização.
- Descrever as habilidades técnicas, humanas e conceituais e sua importância para os administradores e não-administradores.
- Definir os dez papéis que os administradores desempenham nas organizações.
- Descrever as características do sucesso administrativo e os assuntos relacionados com o futuro da administração.

1

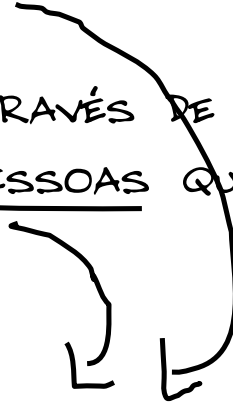
Porque estudar administração?

1. IMPACTO SOBRE O DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES.
2. CERTOS OBJETIVOS SÓ PODEM SER ALCANÇADOS POR MEIO DA AÇÃO COORDENADA DE GRUPOS DE PESSOAS.
3. AS ORGANIZAÇÕES ASSUMIRAM IMPORTÂNCIA SEM PRECEDENTES NA SOCIEDADE E NA VIDA DAS PESSOAS.

2

O administrador

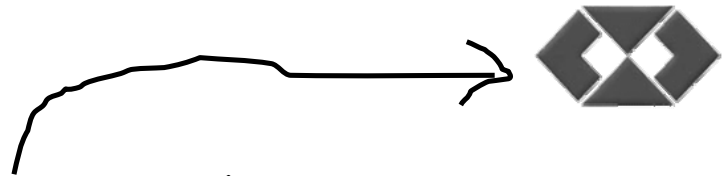
- É O RESPONSÁVEL PELO DESEMPENHO DE UMA OU MAIS PESSOAS DE UMA ORGANIZAÇÃO.
- OBTÉM RESULTADOS ATRAVÉS DE SUA ORGANIZAÇÃO E DAS PESSOAS QUE NELA TRABALHAM.



A administração é uma ciência exata?

3

O administrador




A PROFISSÃO DE ADMINISTRADOR FOI REGULAMENTADA NO BRASIL EM 9 DE SETEMBRO DE 1965, DATA QUE SE COMEMORA O DIA DO ADMINISTRADOR

4

Definição de administração

Administração é o processo de trabalhar com e através de outras pessoas para alcançar eficientemente objetivos organizacionais pelo uso eficiente de recursos limitados em um ambiente mutável (Kreitner).



O administrador não é aquele que faz, mas sim o que faz fazer.

A palavra administração vem do latim **ad** (direção, tendência para) e **minister** (subordinação ou obediência).

5

Definição de administração

Administração é o processo de trabalhar com e através de outras pessoas para alcançar eficientemente objetivos organizacionais pelo uso eficiente de recursos limitados em um ambiente mutável (Kreitner).

Quais os recursos do administrador?

- Capital
- local
- MO
- knowhow
- equipamentos
- tempo

6

Eficácia ou eficiência ?

O que é eficiência?

Uso racional dos recursos

O que é eficácia?

Atingir o objetivo

eficiência	eficácia
<ul style="list-style-type: none">* fazer corretamente as coisas* Preocupar-se com os meios* Enfatizar métodos e procedimentos* Cumprir os regulamentos internos* Treinar e aprender* Jogar futebol com arte* Saber batalhar* Ser pontual no trabalho	<ul style="list-style-type: none">* Fazer as coisas necessárias* Preocupar-se com os fins* Enfatizar objetivos e resultados* Atingir os alvos e objetivos* Saber e conhecer* Ganhar a partida de futebol* Ganhar a guerra* Agregar valor e riqueza à organização

7

Conceitos 1

eficácia = resultado

(atingir o objetivo)

mais eficácia = mais resultado

eficiência = bem feito, correto

Mais eficiência = fazer melhor

(uso de recursos)

8

Resultados

		EFICIÊNCIA (Utilização de recursos)	
		Pobre	Boa
EFICÁCIA Alcance dos objetivos	Alto	Eficaz, mas não eficiente. Atinge objetivos, mas alguns recursos são desperdiçados.	Eficaz e eficiente. Objetivos atingidos e recursos bem utilizados. Alta produtividade e elevado desempenho.
	Baixo	Nem eficaz e nem eficiente. Objetivos não atingidos, recursos desperdiçados no processo. Desempenho precário.	Eficiente mas não eficaz. Recursos são bem aplicados, mas os objetivos não são alcançados. Desempenho precário.

9

Definição para recordar:

A administração visa alcançar objetivos organizacionais de maneira eficiente e eficaz.

10

OBJETIVO:
LIMPAR O MICRO

- SUGERE EFICÁCIA OU
- SUGERE EFICIÊNCIA

importante definir
o objetivo

como cobrar um
objetivo mal
definido?

11

produtividade e produção

PRODUTIVIDADE = RELAÇÃO ENTRE OS RESULTADOS
OBTIDOS E OS RECURSOS UTILIZADOS.

Tem a ver
com
eficiência

Tem a ver
com
eficácia

$$\text{PRODUTIVIDADE} = \frac{\text{RESULTADOS OBTIDOS}}{\text{RECURSOS UTILIZADOS.}} = \frac{3 \text{ MI CARROS}}{\text{ANO}}$$

12

Alguns fatores determinantes da produtividade ?

- RELAÇÃO CAPITAL X TRABALHO
- ESCASSEZ DE RECURSOS
- MÃO DE OBRA
- INOVAÇÃO E TECNOLOGIA
- RESTRIÇÕES LEGAIS
- FATORES GERENCIAIS
- QUALIDADE DE VIDA

13

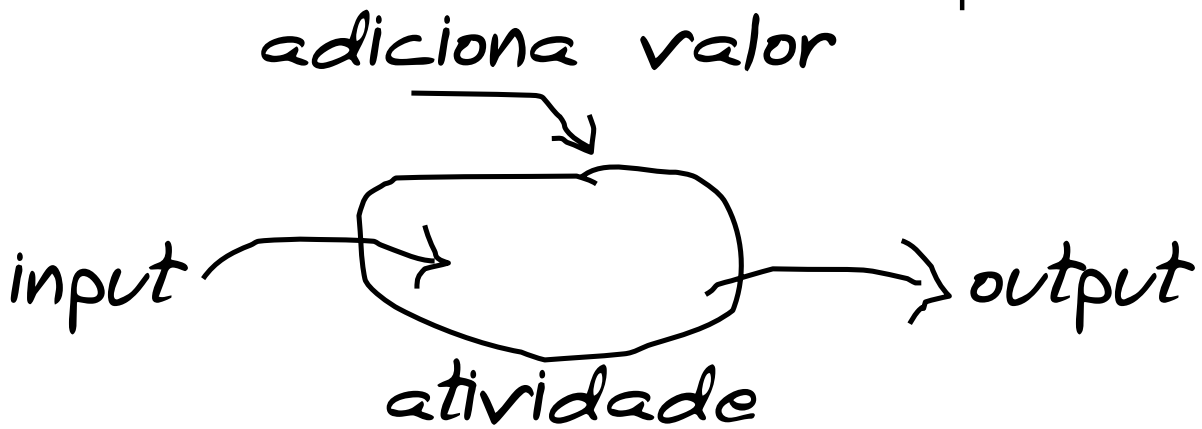
Uma organização

GRUPO DE INDIVÍDUOS ASSOCIADOS COM UM OBJETIVO COMUM

- ORGANIZAÇÕES LUCRATIVAS (CHAMADAS EMPRESAS) E
- ORGANIZAÇÕES NÃO LUCRATIVAS COMO: EXERCITO, IGREJA, SERVIÇOS PÚBLICOS, ENTIDADES FILANTRÓPICAS, ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS ETC.

14

processo



TODO TRABALHO IMPORTANTE REALIZADO NAS EMPRESAS FAZ PARTE DE ALGUM PROCESSO.

“As empresas são grandes coleções de processos”
RAE . v. 40 . n. 1 . Jan./Mar. 2000

15

Principais Teorias da Administração

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

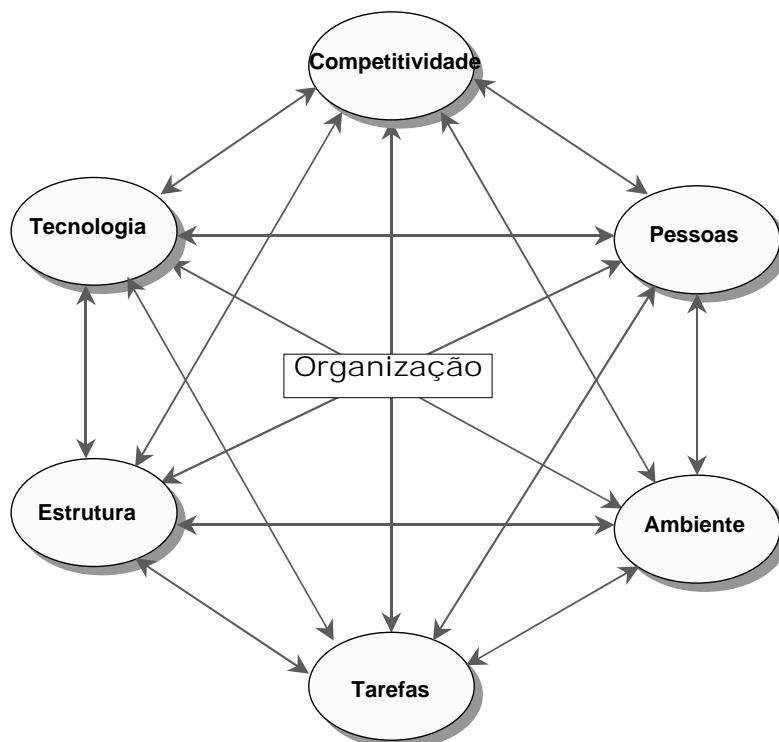
- UMA TEORIA É UM CONJUNTO DE PROPOSIÇÕES QUE PROCURAM EXPLICAR OS FATOS DA REALIDADE PRÁTICA

Principais Teorias da Administração

ÊNFASE	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	PRINCIPAIS ENFOQUES
Tarefas	Administração Científica	Racionalização do trabalho no nível operacional.
Estrutura	Teoria Clássica Teoria Neoclássica	Organização formal. Princípios gerais da Administração. Funções do administrador.
	Teoria da Burocracia	Organização formal burocrática. Racionalidade organizacional.
	Teoria Estruturalista	Múltipla abordagem: Organização formal e informal. Análise intra-organizacional e interorganizacional.
Pessoas	Teoria das Relações Humanas	Organização informal. Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo.
	Teoria do Comportamento Organizacional	Estilos de Administração. Teoria das Decisões. Integração dos objetivos organizacionais e individuais
	Desenvolvimento Organizacional	Mudança organizacional planejada. Abordagem de sistema aberto.
Ambiente	Teoria Estruturalista	Análise intra-organizacional e análise ambiental. Abordagem de sistema aberto.
	Teoria da Contingência	Análise ambiental (imperativo ambiental). Abordagem de sistema aberto.
Tecnologia	Teoria da Contingência	Análise ambiental (imperativo ambiental). Abordagem de sistema aberto.
Competitividade	Novas Abordagens na Administração	Caos e complexidade Aprendizagem organizacional. Capital Intelectual

7

As Variáveis Básicas da TGA



As Perspectivas Futuras

1. Mudanças rápidas e inesperadas no mundo dos negócios.
2. Crescimento e expansão das organizações.
3. Atividades que exigem pessoas de competências diversas e especializadas.

19

Os impactos futuros sobre as organizações

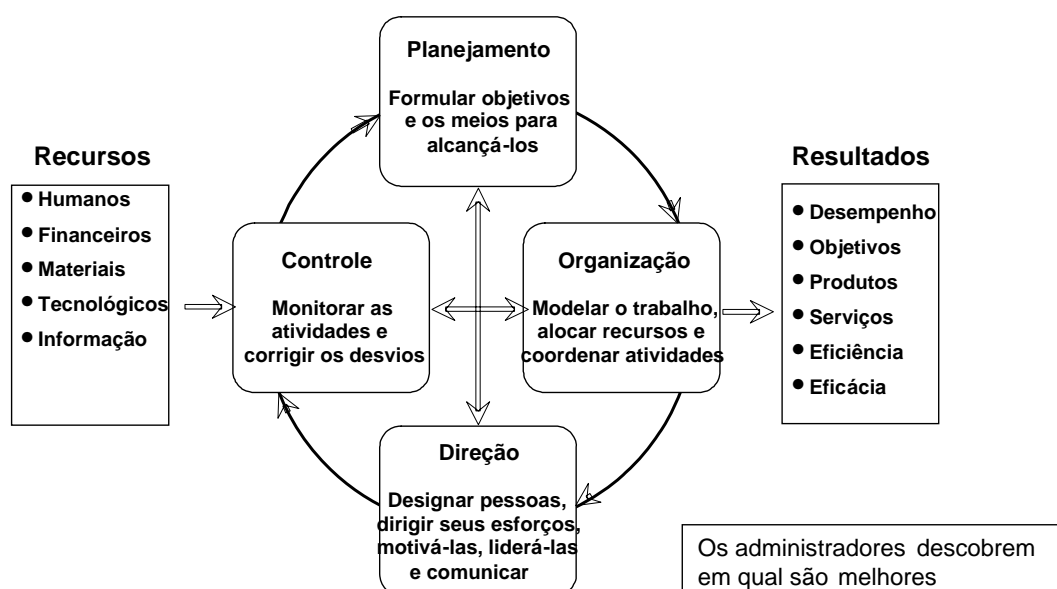
1. Crescimento das organizações.
2. Concorrência mais aguda.
3. Sofisticação da tecnologia.
4. Taxas mais altas de inflação.
5. Globalização da economia e internacionalização dos negócios.

20

As megatendências segundo Naisbit

De:	Para:	Alteração:
Sociedade industrial	Sociedade da informação	Inovação e mudança
Tecnologia simples	Tecnologia sofisticada	Maior eficiência
Economia nacional	Economia mundial	Globalização e competitividade
Curto prazo	Longo prazo	Visão do negócio e do futuro
Democracia representativa	Democracia participativa	Pluralismo e participação
Hierarquia	Comunicação lateral	Democratização e empowerment
Opção dual ou binária	Opção múltipla	Visão sistêmica e contingencial
Centralização	Descentralização	Incerteza e imprevisibilidade
Ajuda institucional	Auto-ajuda	Autonomia e serviços diferenciados

O Processo Administrativo As 4 funções administrativas

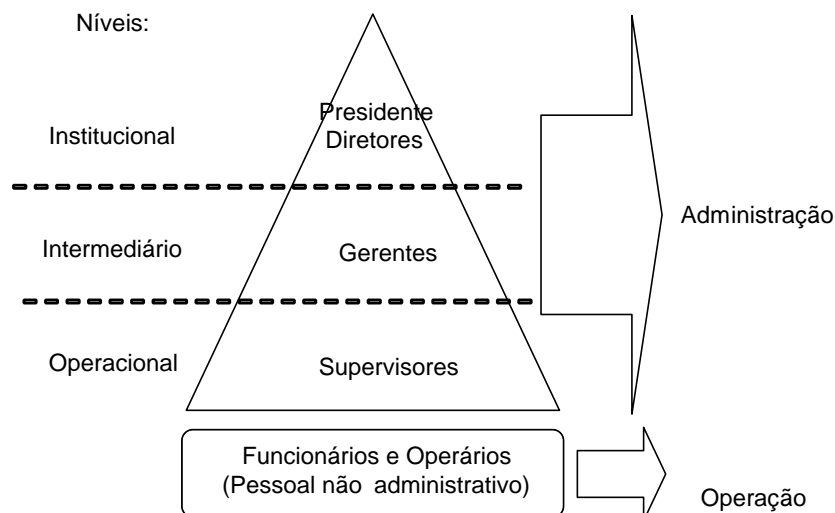


Outras definições de administração

- Administração é o processo pelo qual um grupo de pessoas dirige as ações de outras no sentido de alcançar objetivos comuns (Massie & Dóuglas).
- Administração é a coordenação de todos os recursos através dos processos de planejar, organizar, dirigir e controlar no sentido de alcançar objetivos estabelecidos (Silk).
- Administração é o estabelecimento de um ambiente eficaz para as pessoas trabalharem em grupos organizacionais formais (Koontz & Q'Donnell).
- A administração envolve atividades compreendidas por uma ou mais pessoas no sentido de coordenar atividades de outras para perseguir fins que não podem ser lançados por uma só pessoa (Donnelly, Gibson & Ivancevich).
- Administração é o processo de alcançar objetivos organizacionais pelo trabalho com e através de pessoas e outros recursos organizacionais (Certo).

23

Os níveis organizacionais



24

As características dos três níveis administrativos

nível	atuação	abrangência	amplitude de tempo
Institucional	Estratégico	Global, envolvendo toda a organização	longo prazo
Intermediário	Tático	Parcial, envolvendo uma unidade da organização	médio prazo
Operacional	Operacional	Específico, envolvendo determinada operação ou tarefa	curto prazo

25

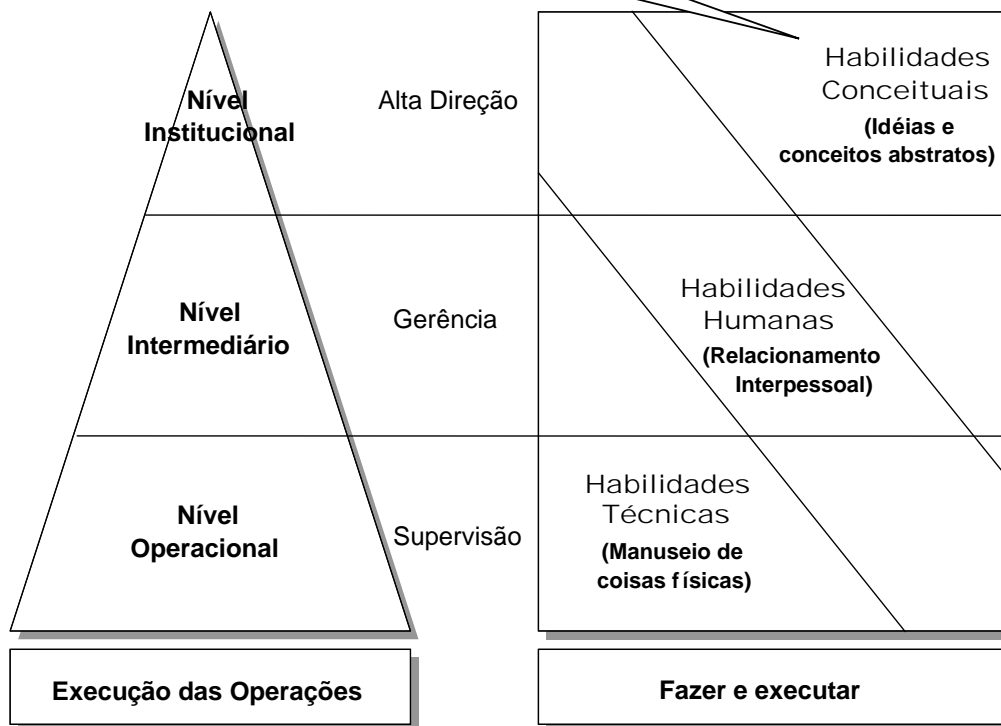
O processo administrativo nos 3 níveis organizacionais.

Nível de Atuação	Planejamento	Organização	Direção	Controle
Institucional	Planejamento estratégico. Determinação dos objetivos organizacionais	Desenho da estrutura organizacional.	Direção geral. Políticas e diretrizes de pessoal	Controles globais e avaliação do desempenho organizacional
Intermediário	Planejamento e alocação de recursos.	Desenho departamental. Estrutura dos órgãos e equipes. Regras e procedimentos.	Gerência e recursos. Liderança e motivação	Controles táticos e avaliação do desempenho departamental
Operacional	Planos operacionais de ação cotidiana.	Desenho de cargos e tarefas. Métodos e processos de operação.	Supervisão de primeira linha	Controles operacionais e avaliação do desempenho individual

26

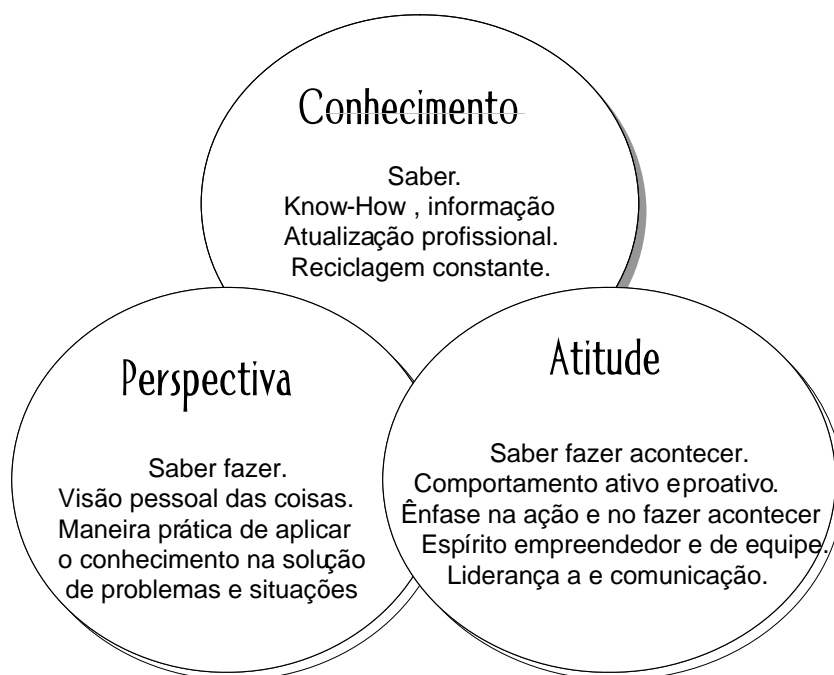
A imaginação é mais importante que o conhecimento
Albert Einstein

As Habilidades do Administrador



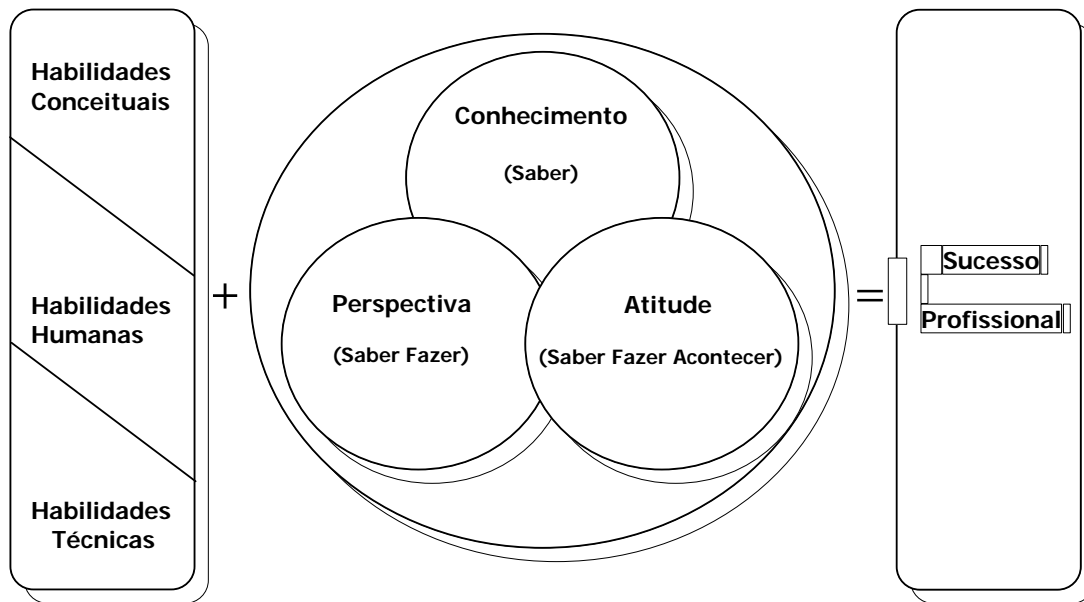
27

As competências duráveis do administrador



28

as competências pessoais do administrador



os dez papéis do administrador segundo Henry Mintzberg

Categoria	Papel do Administrador	Atividade
Interpessoal	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
Informacional	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 fora, através de conversas, relatórios e memorandos
Decisorial	Emprende	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

Os Papéis do Administrador

Papéis Interpessoais	Papéis Informacionais	Papéis Decisórios
Como o administrador interage:	Como o administrador intercambia e processa a informação:	Como o administrador utiliza a informação nas suas decisões:
<ul style="list-style-type: none">* Representação* Liderança* Ligação	<ul style="list-style-type: none">* Monitoração* Disseminação* Porta voz	<ul style="list-style-type: none">* Empreendedor* Solução de conflitos* Alocação de recursos* Negociação

31

as dicas para o administrador bem-sucedido (Richard L. Daft)

- FAÇA INVESTIMENTOS CONSTANTES EM SUA FORMAÇÃO PROFISSIONAL
- MANTENHA-SE INFORMADO
- DESENVOLVA SEU ESPÍRITO EMPREENDEDOR
- SAIBA TRABALHAR EM EQUIPE
- SEJA FLEXÍVEL: NÃO CAIA NA ROTINA.
- DESENVOLVA SUA CAPACIDADE DE NEGOCIAÇÃO
- ADMINISTRE CONFLITOS
- TRATE SUA CARREIRA COMO SE ELA FOSSE UMA EMPRESA

32