Canal Educação

PROGRAMA DE MEDIAÇÃO TECNOLÓGICA

CURSO TÉCNICO

PROFESSOR (A):	CONTEÚDO:	DATA:
Assis Gualter	**Tendências Contemporâneas**	**15, 16 e 17/03**

Objetivos

- Explicar e exercitar as seguintes ideias:
  - Organização e seus elementos;
  - Processo de Administrar, organizações e suas funções;
  - Papel dos Administradores ou gerentes e suas competências importantes para seu desempenho;

Atividade de Fixação 1

1. Conceitue Organização.

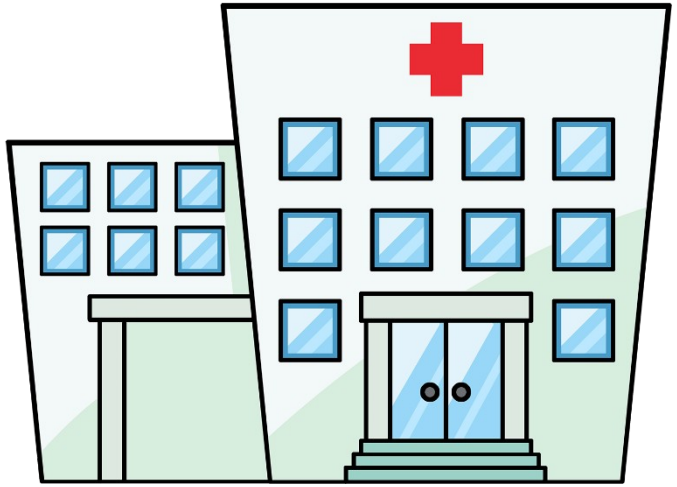
2. Qual a importância em estudar Administração no curso técnico?

3. Qual a diferença entre eficiência e eficácia dentro de um sistema organizacional?

Organizações

- São grupos de pessoas que se reúnem para alcançar um objetivo em prol de melhorar o bem estar da sociedade

Igreja



Hospital

Restaurante

Tipos de Organizações

- **Governamentais** – Compreendem organizações estatais comandadas pelo governo que administram bens e serviços públicos;

- **Empresas** – Organizações cujos recursos são empregados em benefício próprio, visando fins lucrativos;

- **Terceiro Setor** – Organizações de iniciativa privada, sem fins lucrativos e que prestam serviços públicos.

Eficiência e Eficácia

Eficaz: média próxima do alvo, independente do desvio padrão

Eficiente: desvio padrão baixo, independente da média estar próxima do alvo

Em outras palavras, a eficiência está diretamente ligada a como as coisas devem ser feitas (aos meios);
e a eficácia refere-se aos resultados a serem alcançados pelas empresas (aos fins).

FIGURA 1.9: Relação entre eficiência, eficácia e desempenho organizacional.

Eficácia	Baixa	Alta
Alta	**Baixa eficiência/Alta eficácia** O administrador escolhe metas certas para alcançar, mas faz mau uso dos recursos para alcance das metas. Resultado: um produto que o consumidor quer, mas muito caro para que ele o compre.	**Alta eficiência/Alta eficácia** O administrador escolhe metas certas para perseguir e faz bom uso dos recursos para alcance das metas. Resultado: um produto que o consumidor quer, com uma qualidade e preço que ele pode pagar.
Baixa	**Baixa eficiência/Baixa eficácia** O administrador escolhe metas erradas para alcançar e faz mau uso dos recursos. Resultado: baixa qualidade de produtos, que o consumidor não quer.	**Alta eficiência/Baixa eficácia** O administrador escolhe metas inadequadas, mas faz bom uso dos recursos no alcance das metas. Resultado: um produto de alta qualidade, mas que o consumidor não quer.

Eficiência: Baixa | Alta

Fonte: Adaptado de G. Jones et al., *Contemporary management*, 2. ed. Nova York: Irwin/McGraw-Hill, 2000.

Objetivos

- Explicar e exercitar as seguintes ideias:
  - Desenvolvimento das teorias da administração no século XX, com base nas contribuições de Taylor, Fayol e outros;
  - Tendências mais importantes da teoria e da prática da administração na atualidade

Teorias administrativas

- Administradores usam teorias administrativas para a tomada de boas decisões em seus esforços diários de **planejar, organizar, dirigir e controlar** a produtividade organizacional.

- Uma teoria administrativa explica e prediz o comportamento das organizações e de seus membros;

Perspectivas

Segundo Chiavenato (2006), vários são os fatores que provocam com maior intensidade impactos sobre as organizações, como:

- Crescimento nas organizações
- Concorrência mais aguda
- Sofisticação da tecnologia
- Taxa elevadas de inflação
- Globalização da economia e internacionalização dos negócios
- Visibilidade maior das organizações

Teorias da Administração

ANO	TEORIA	ÊNFASE
1903	Administração Científica	Tarefas
1916	Clássica	Estrutura
1932	Relações Humanas	Pessoas
1947	Burocrática e Estruturalista	Estrutura
1951	Cibernética e Sistemas	Ambiente
1954	Neoclássica	Estrutura
1957	Comportamental	Pessoas
1972	Contingencial	Ambiente e Tecnologia

Escola Clássica

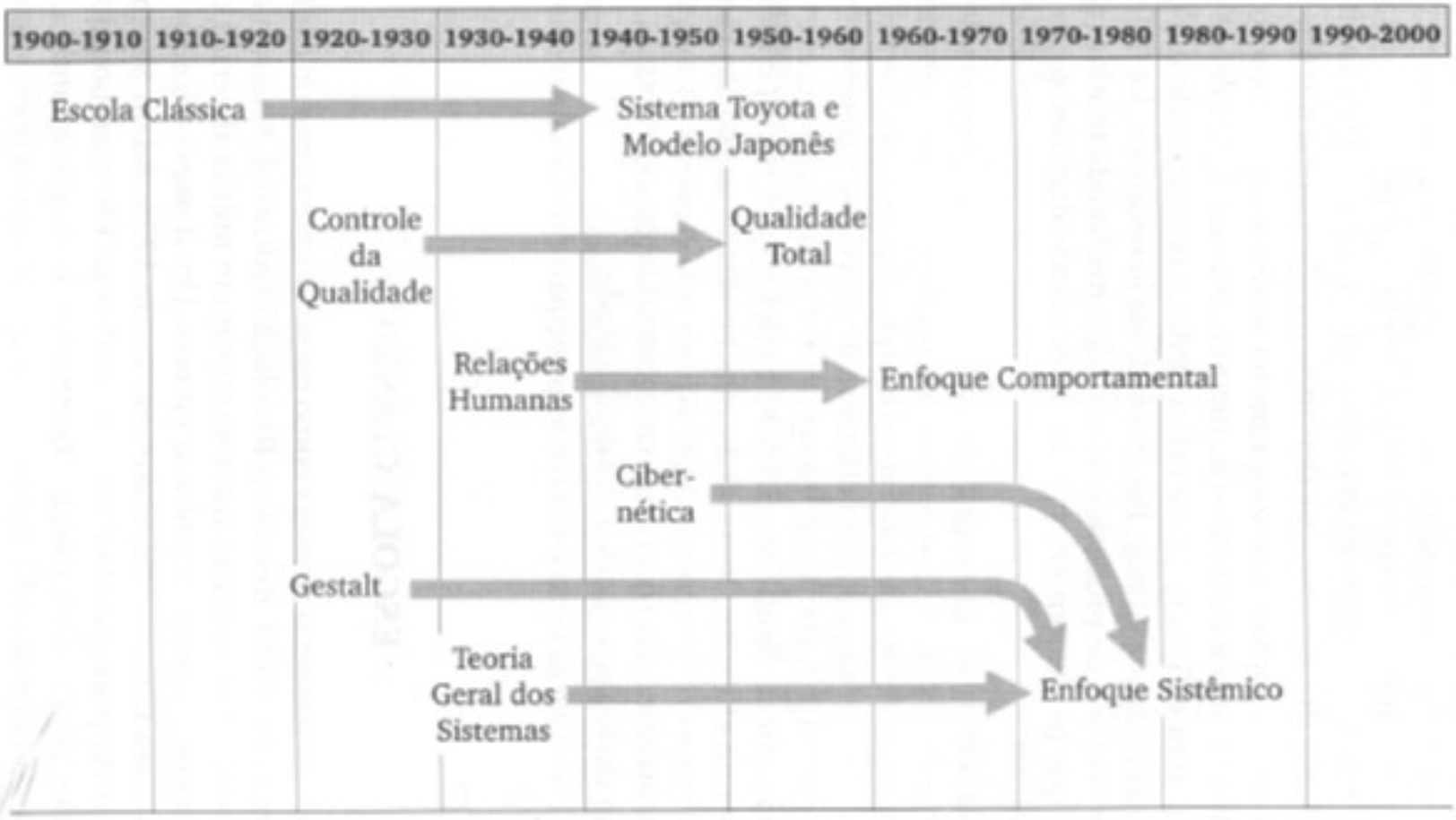


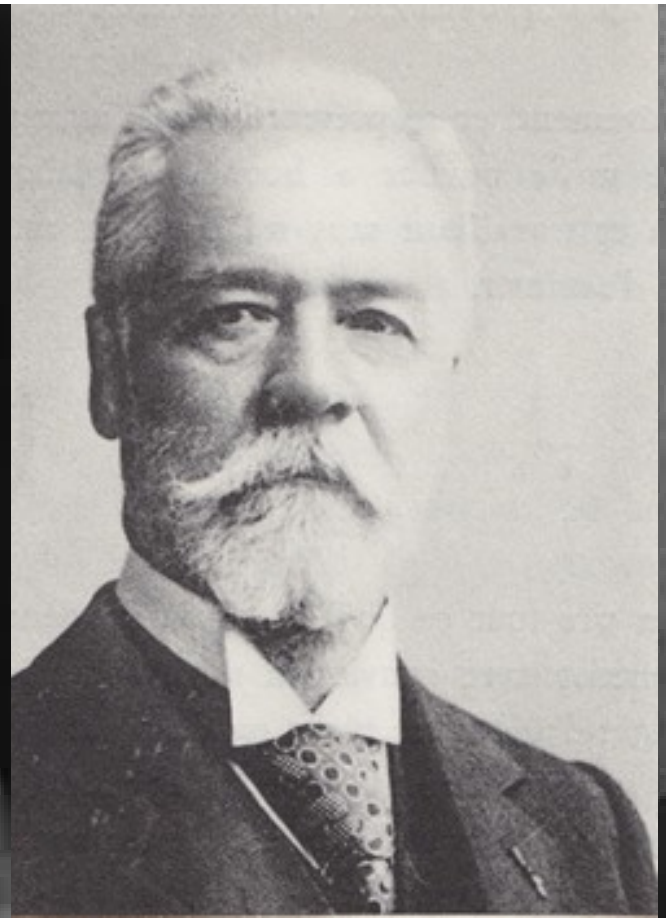
Figura 2.1 *Principais idéias – sua evolução e interligação.*

Escola Clássica

FREDERICK TAYLOR Administração científica	HENRY FORD Linha de montagem	HENRI FAYOL Processo de administração	MAX WBER Teoria Burocrática
• Aplicação de métodos de pesquisa para a melhor maneira de trabalhar • Seleção e treinamento científicos de trabalhadores	• Especialização do trabalhador • Fixação do trabalho no posto de trabalho • Trabalho (produto em processo de montagem) passa pelo trabalhador	• Administração da empresa é distinta das operações de produto • Administração é processo de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar	• Autoridade tem a contrapartida da obediência • Autoridade baseia-se nas tradições, no carisma e em normas racionais e impessoais • Autoridade burocrática é base da organização moderna

Frederick Taylor
1856-1915

Henry Ford
1863 -1945



Henri Fayol
1841-1925

Max Weber
1864-1920

As duas revoluções industriais

- 1ª Revolução Industrial ou revolução do carvão e do ferro - 1780 a 1860;

- 2ª Revolução Industrial ou do aço e da eletricidade – 1860 a 1914 impactaram sobremaneira o mercado.

Cena do Filme Tempos modernos
com Charles Chaplin

Taylor e a Administração Científica

FREDERICK TAYLOR
(1856-1915)

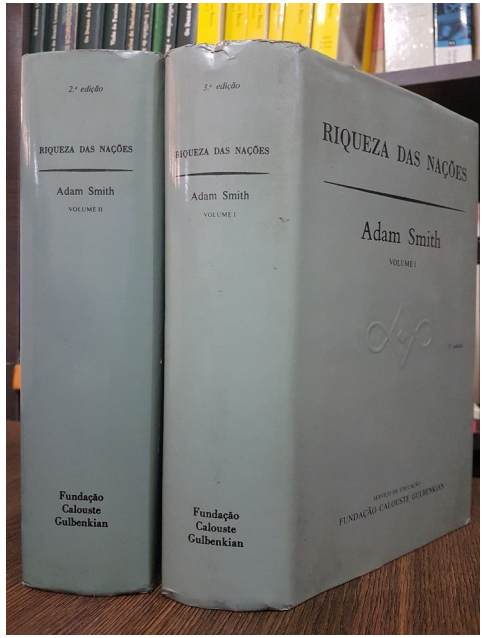
- Considerado pai da gestão científica do trabalho;
- Fanático pela medição dos tempos acreditava que desse modo poderia melhorar a eficiência produtiva (Foco nas tarefas);
- Liderou um conjunto de pessoas e conseguiu montar um conjunto de princípios – aumentar a eficiência da produção por meio da racionalização do trabalho evitando o desperdício e promovendo a prosperidade entre patrões e empregados;
- Para ele a prosperidade econômica vinha da maximização da produtividade dos trabalhadores.

Princípios da Administração

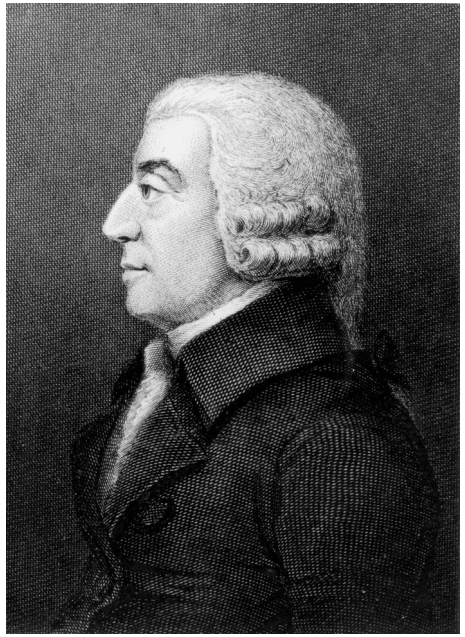
- O objetivo da boa administração era paga salários altos e ter baixos custos de produção;
- Com esse objetivo, a administração deveria aplicar métodos de pesquisa para determinar a melhor maneira de executar tarefas;
- Os empregados deveriam ser cientificamente selecionados e treinados, de maneira que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

Estudos de tempos e movimento

- Cronometrava os movimentos dos trabalhadores e os dividia nas tarefas que compunham movimentos;
- As tarefas eram chamadas de unidade básica de trabalho;
- A unidade básica de trabalho era analisada de modo a encontrar a melhor forma de executá-las

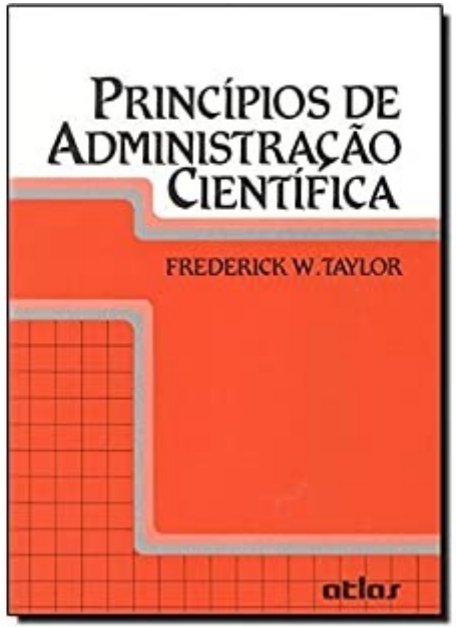


Evidenciou as vantagens do princípio da divisão do trabalho



Adam Smith
1723-1790

Princípios da Administração (1911)



Filosofia

Conjunto de Princípios

Técnicas

Mecanismos

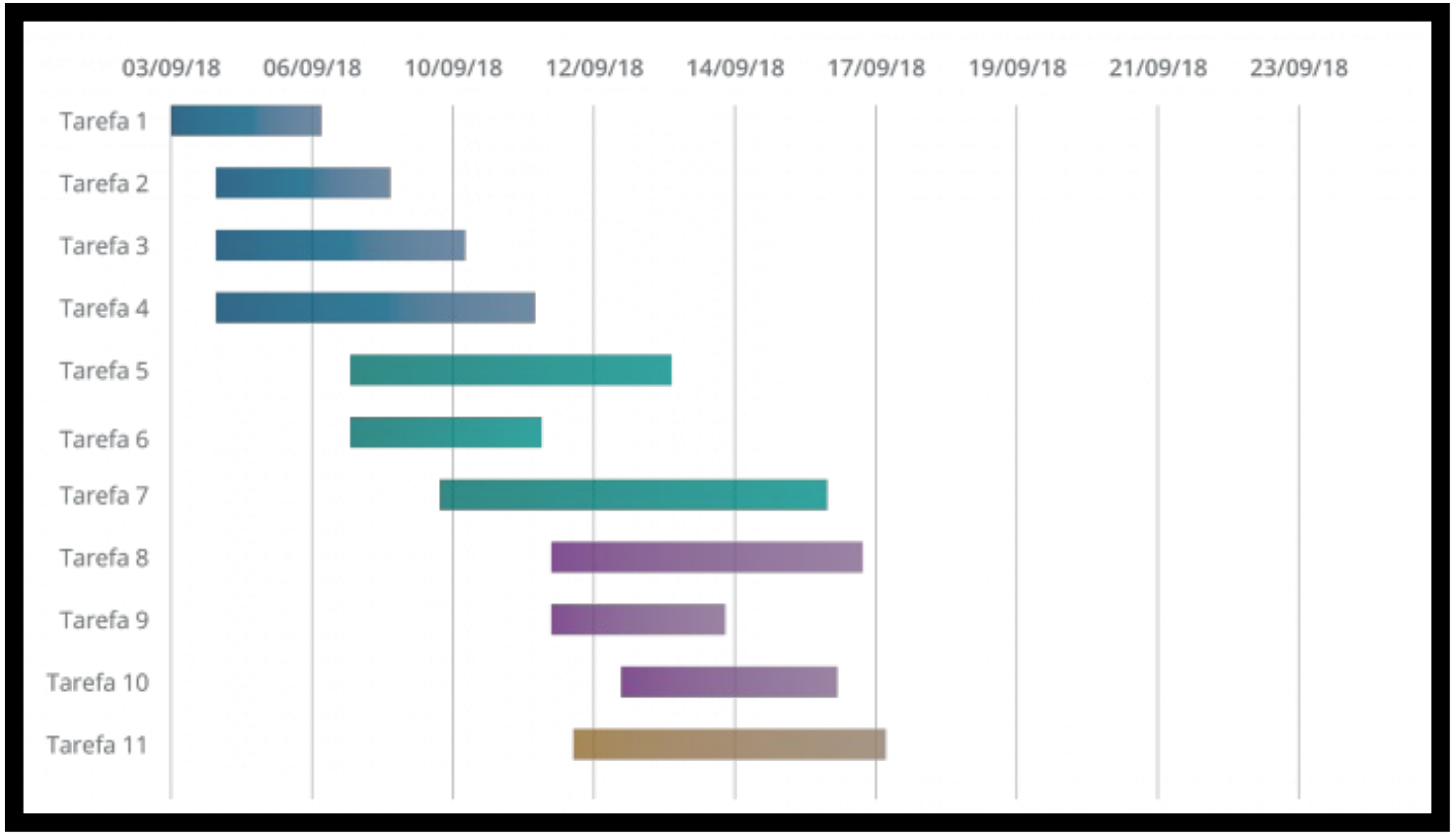
- Estudos de tempo e movimento;
- Padronização de ferramentas e instrumentos;
- Padronização de movimentos;
- Sistema de pagamento de acordo com o desempenho.

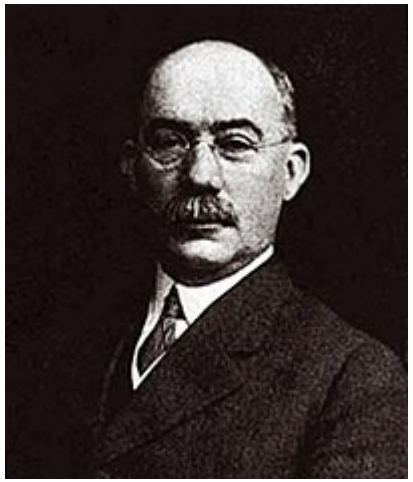
Participantes do Movimento

Criadores do Therbligs – operações padronizadas (tais como pegar, levantar, posicionar e transportar) com a finalidade de racionalizar as tarefas de produção

Participantes do Movimento

- Gráfico Gantt / Cronograma





Henry Gantt

Participantes do Movimento

Hugo Munsterberg

- Criador da psicologia industrial;
- Empregou os primeiros testes de seleção de pessoas;
- Foi o primeiro consultor de organizações para assuntos do comportamento humano

Canal Educação
PROGRAMA DE MEDIAÇÃO TECNOLÓGICA

CURSO TÉCNICO

PROFESSOR (A):	CONTEÚDO:	DATA:
Assis Gualter	**Tendências Contemporâneas**	**16.04**

Ford e a linha de montagem

- Fundador da *Ford Motor Company* e Criador da linha de montagem móvel;

- Estabeleceu o padrão de organização de produção de processos produtivos que se tornaria universal.

Henry Ford
1863 -1945

Princípios da linha de montagem

- Divisão do trabalho;
- Fabricação de peças e componentes padronizados e intercambiáveis

Linha de montagem móvel

- Reduziu significativamente o tempo de produção;
- Adotou a jornada de trabalho de 8h/dia;
- Promoveu a internacionalização das empresas;

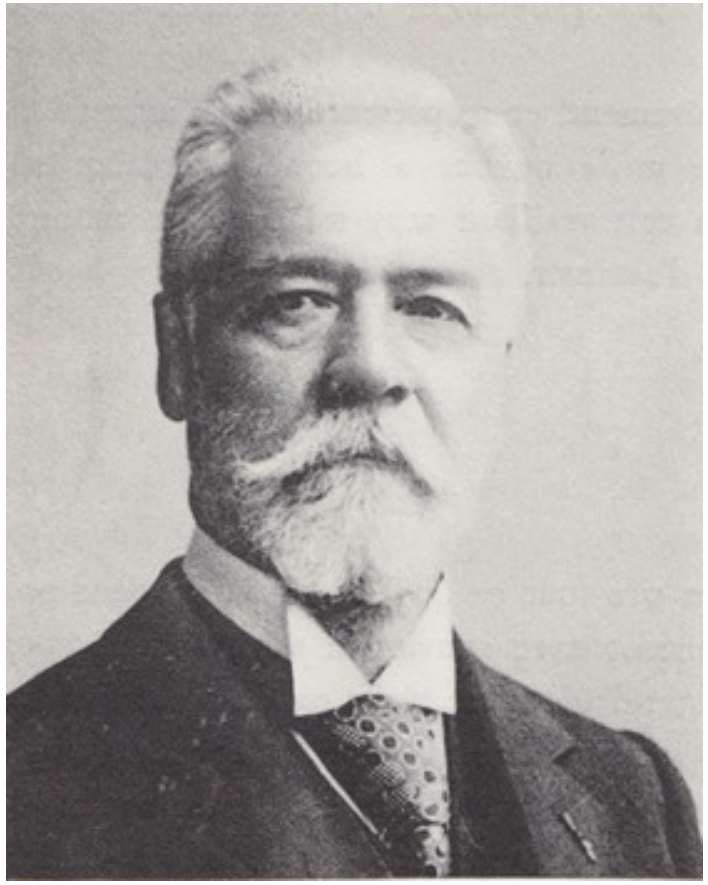
Fayol e o processo administrativo

- Atribuiu um sistema de administração uma ideia que se divida em três partes:

a) A administração é uma função distinta das demais funções, como finanças, produção e distribuição;

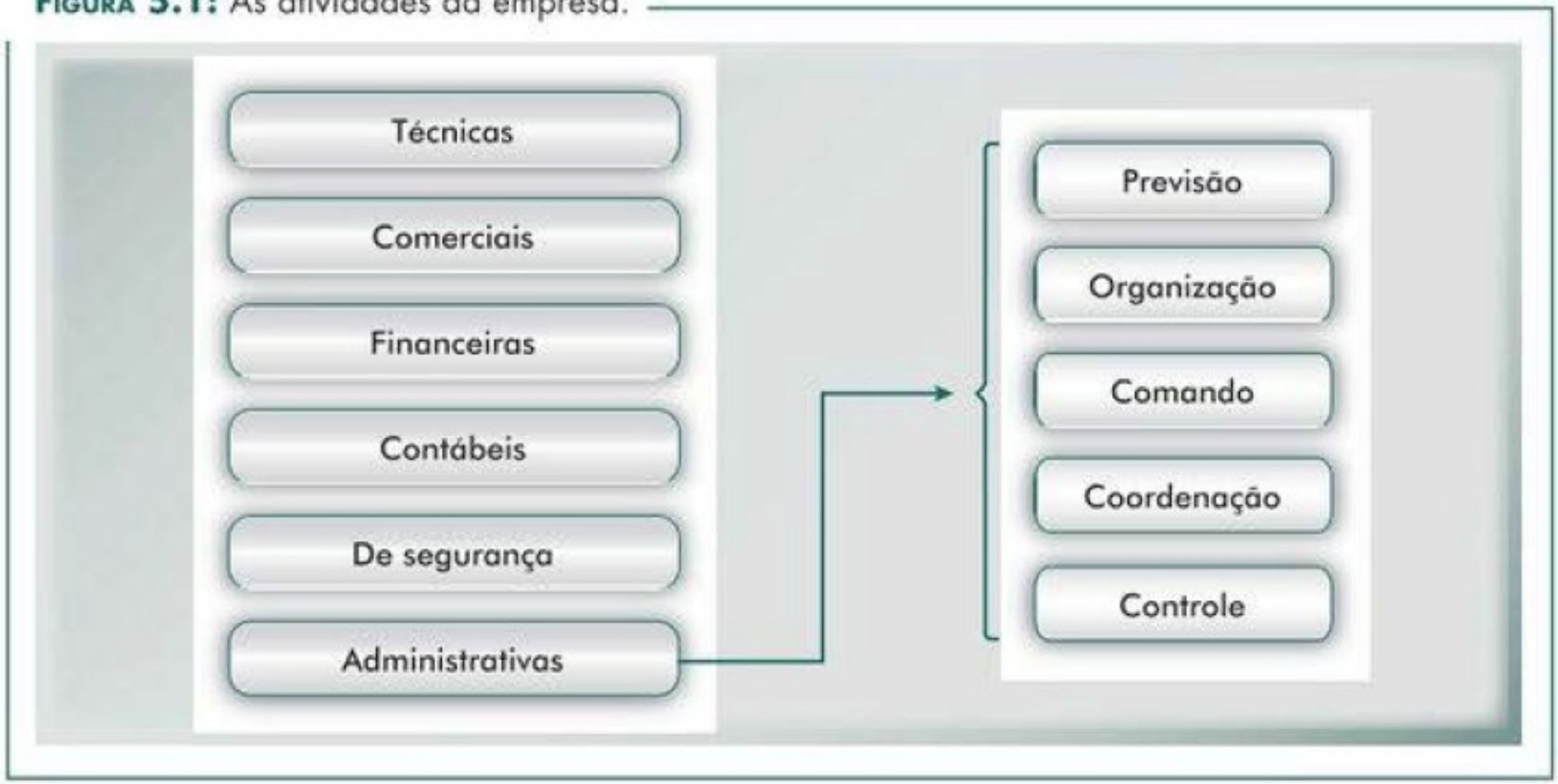
b) A administração é um processo de planejamento, organização, comando, coordenação e controle;

c) O sistema de administração pode ser ensinado e aprendido.



Henri Fayol
1841-1925

FIGURA 5.1: As atividades da empresa.



FONTE: SILVA, 2008

Papel do Dirigente

Tomar decisões , estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidade aos integrantes da organização, de modo que as atividades de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar estejam numa sequência lógica.

Princípios de Administração

1. **Divisão de trabalho:** é feito entre grupos e indivíduos, poro garantir que esforço e atenção estejam focados em porções especiais do tarefo. Fayol propôs o especialização do trabalho como o melhor maneiro de usar os recursos humanos do organização.
2. **Autoridade e responsabilidade:** o autoridade, poro Fayol, é definido como "o direito de dor ordens e o poder poro o exato obediência". A responsabilidade envolve ser confiável e, desse modo, está naturalmente associado à autoridade.
3. **Disciplina:** significo o necessidade de esforço comum dos trabalhadores, de maneira ordenada; punições, entretanto, deveriam ser aplicados criteriosamente para encorajar esse esforço comum.
4. **Unidade de comando:** os trabalhadores nos organizações deveriam receber ordens de um 'gerente' somente, poro evitar conflitos e mal-entendidos.

Princípios de Administração

5. **Unidade de direção:** o organização todo deveria estar se movendo em direção o um objetivo comum, em uma direção comum.
6. **Subordinação do interesse individual ao interesse geral:** os interesses de uma pessoa (ou grupo) não deveriam prevalecer sobre os interesses do organização como um todo.
7. **Remuneração do pessoal:** o pagamento deveria ser justo - não explorativo – e recompensar o bom desempenho; deveriam ser avaliados vários modos de pagamento, tais como tempo, trabalho, razão de produção etc.; recompensas não financeiros também deveriam ser usados.
8. **Centralização:** segundo o definição de Fayol, o centralização era como "o diminuição do importância do papel do subordinado", enquanto o descentralização era o elevação desta importância. Os graus de centralização/descentralização adotados dependem de cada organização específico no qual o 'gerente' está trabalhando.

Princípios de Administração

9. **Cadeia escalar:** definido por Fayol como linho de autoridade, queria significar certo quantidade de autoridade correspondente à posição hierárquico, mas significava também que níveis mais baixos de administradores deveriam sempre manter os níveis mais altos informados dos suas atividades de trabalho.
10. **Ordem:** para o bem da eficiência e coordenação, todos os materiais e pessoas relacionados a um tipa específico de trabalho deveriam ser designados à mesma localização geral na organização; um lugar para cada coisa e cada coisa no seu lugar.
11. **Equidade:** diferente de justiça, equidade, para Fayol, era por em execução as convenções estabelecidas - mas as convenções não poderiam prever tudo e, por isso, precisavam ser interpretadas, ou suas inadequações, complementadas; todos as empregados deveriam ser tratados o mais 'igualmente' possível.

Princípios de Administração

12. **Estabilidade do pessoal no cargo:** a retenção dos trabalhadores mais produtivos deveria ser alta prioridade da administração; custos de recrutamento e seleção, bem coma de defeitos, estão associados normalmente à contratação de novos empregados.
13. **Iniciativa:** os administradores deveriam encorajar a iniciativa do trabalhador, que pode ser definida como "uma nova ou adicional atividade empreendida por vontade própria".
14. **Espirito de equipe:** os administradores deveriam enfatizar a harmonia e a boa vontade geral entre os empregados como grandes forças da organização.

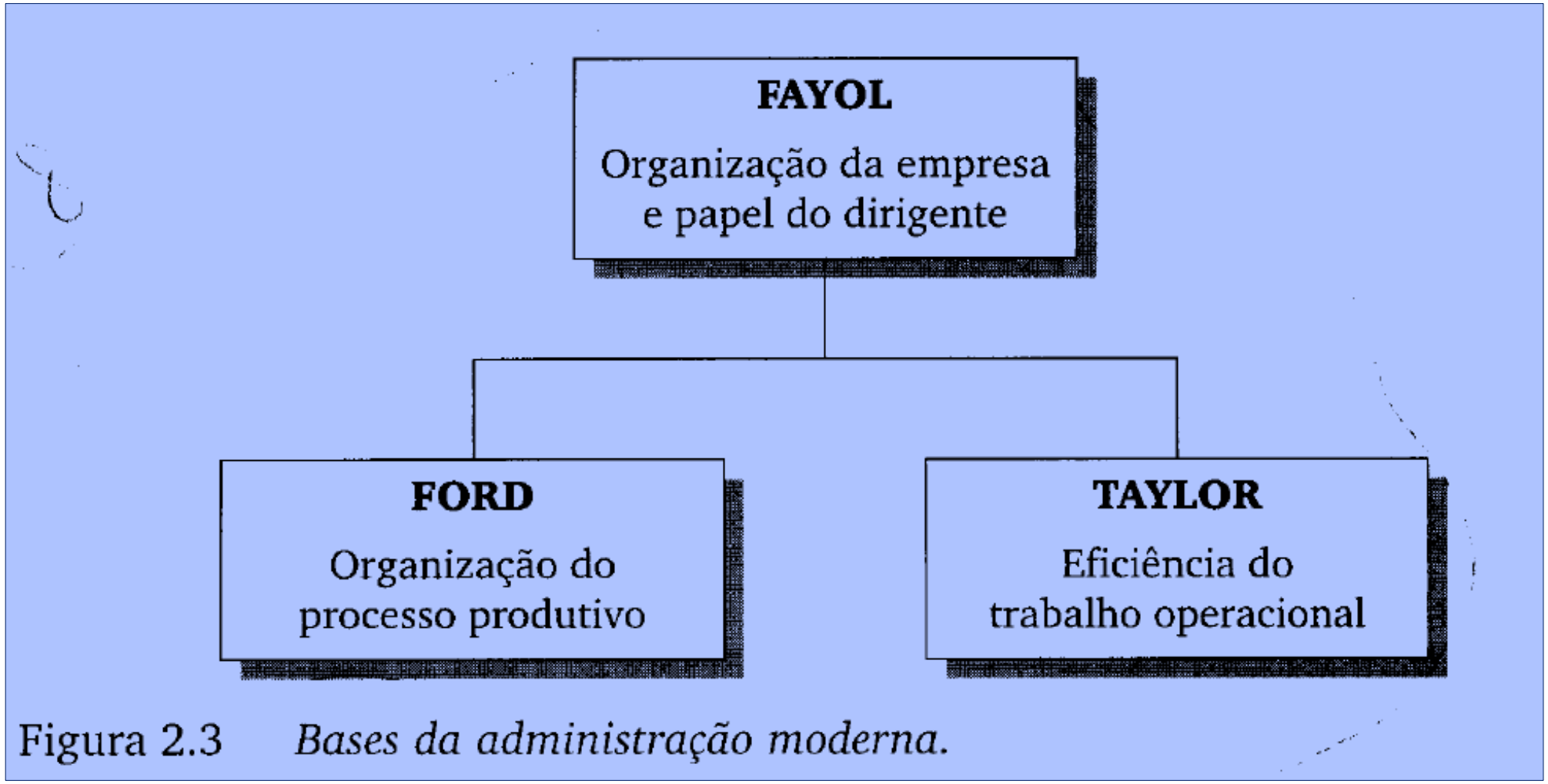


Figura 2.3 *Bases da administração moderna.*

FONTE: MAXIMIANO, 2000

Max Weber e a burocracia

Max Weber
1864-1920

Quanto mais organizada for uma equipe, documentando todos os seus passos e decisões tomadas, menos chance de erros esta mesma equipe teria, menos exposição ao imprevisto, já que tudo estava devidamente relatado e de fácil acesso, facilitando o trabalho de outras pessoas na equipe, que teriam com isto, sempre uma visão geral dos processos, das dificuldades dos colegas, dos erros cometidos e do andamento dos mesmos.

Teoria Burocrática

1. Caráter legal das normas
2. Caráter formal das comunicações
3. Divisão do trabalho
4. Impessoalidade no relacionamento
5. Hierarquização da autoridade
6. Rotinas e procedimentos
7. Competência técnica mérito
8. Especialização da administração
9. Profissionalização
10. Previsibilidade do funcionamento

Tipos de autoridade

Tipos de Autoridade	Característica	Legitimação
Tradicional	Não é racional. Poder é herdado ou delegado. Baseado no “senhor”.	Tradição, hábitos, usos e costumes.
Carismática	Não é racional, nem herdada, nem delegável. Baseada no carisma.	Características pessoais e carismáticas do líder.
Racional	Racional, legal, impessoal, formal. Baseada no mérito.	Justiça da lei. Promulgação e regulamentação de normas legais previamente definidas.

Dominações

- **Carismática** – repousa na crença da santidade, heroísmo ou exemplaridade de uma pessoa e nas ordenações por ela criadas ou reveladas;
- **Tradicional** – repousa sobre a crença cotidiana na santidade das tradições que vigoram desde tempos distantes e na legitimidade daqueles que são indicados por essa tradição para exercer a autoridade;
- **Racional** – Repousa na crença da legalidade de ordenações instituídas racionalmente e dos direitos de mando das pessoas a quem essas ordenações responsabilizam pelo exercício da autoridade.

Atividade de Classe

01- Diante dos problemas existentes em sua indústria, Waldemar Lemos solicitou a assessoria de um consultor de empresas. Depois de um cuidadoso diagnóstico da situação da indústria, o consultor elaborou um longo relatório no qual mencionava, entre outras coisas, que a empresa somente se preocupava com sua área industrial, que a visão predominante na empresa era tipicamente mecanicista, com uma abordagem de sistema fechado, que os operários eram superespecializados, os gerentes tinham uma visão microscópica de seus subordinados e os gerentes se preocupavam mais em como fazer as coisas do que com o que fazer.

O que o consultor queria dizer com essas afirmações?

Enfoque Comportamental

COMPORTAMENTO E DIFERENÇAS INDIVIDUAIS	COMPORTAMENTO COLETIVO E PROCESSOS INTERPESSOAIS
• Percepção • Personalidade • Competências → Conhecimentos → Aptidões e habilidades → Atitudes, interesses e valores • Estilos (liderança, motivação)	• Cultura organizacional • Clima organizacional • Grupos informais • Processo de comunicação • Processo de liderança • Processo de motivação

FONTE: MAXIMIANO, 2000

Enfoque Comportamental

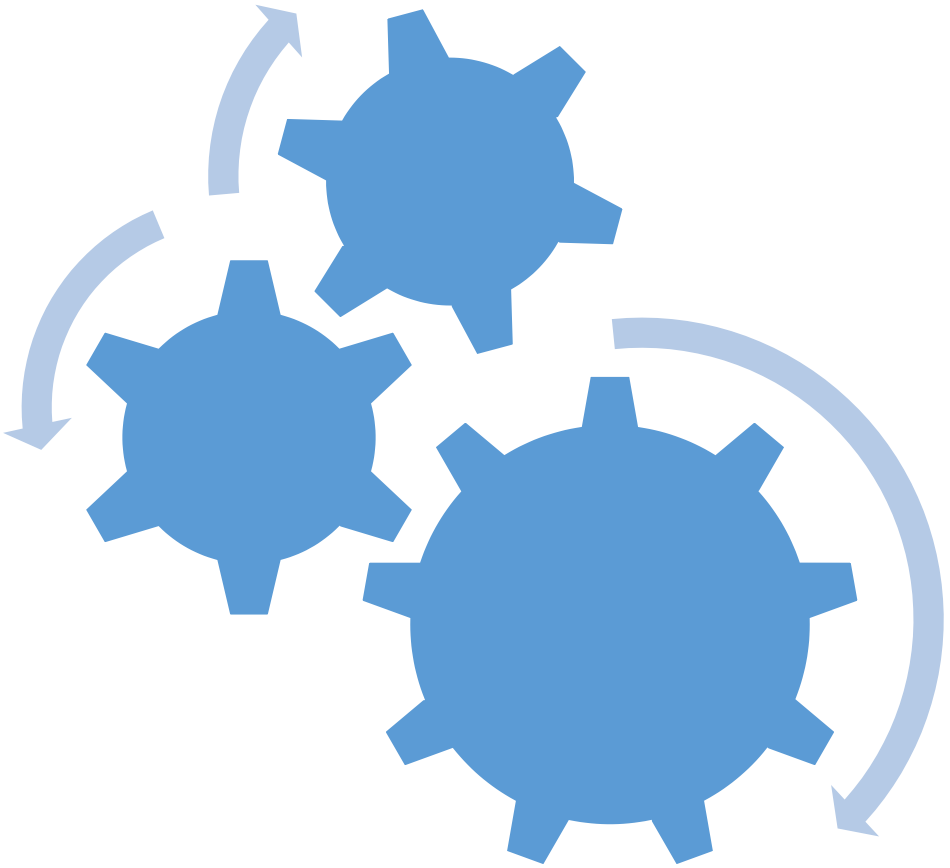
Experimento de Hawthorne – Relações humanas

Mostrou a necessidade de humanizar e democratizar as organizações:

1. O nível de produção é resultante d integração (normas sociais e expectativas);
2. Comportamento social dos empregados (influenciado pelas regras estabelecidas pelo grupo);
3. O fator psicológico é mais importante que a capacidade física ou fisiológica das pessoas para seu nível de produção;
4. Existência de grupos sociais informais;
5. Importância do conteúdo do cargo – trabalhos monótonos afetam negativamente as atitudes do trabalhador.

Enfoque Sistêmico

A essência do pensamento ou enfoque sistêmico é a ideia de elementos que interagem e formam conjuntos complexos. Complexidade significa que o conjunto tem muitas partes.



Enfoque Sistêmico

GESTALT	TEORIA DOS SISTEMAS	CIBERNÉTICA
• Realidade é feita de conjuntos de partes inseparáveis. • A natureza de cada parte é definida pela finalidade do conjunto.	• Realidade é feita de sistemas. • Para entender a realidade, é preciso analisar relações entre as partes dos sistemas.	• Sistemas podem controlar seu próprio desempenho. • A ferramenta para o autocontrole é a informação.

FONTE: MAXIMIANO, 2000

Enfoque Sistêmico

- Organização é o sistema feito de um sistema técnico e um sistema social;
- Sistemas influenciam-se mutualmente;
- Organização é sistema cercado por ambiente;
- Papel da administração é cuidar do desempenho global do sistema.

Enfoque da Qualidade

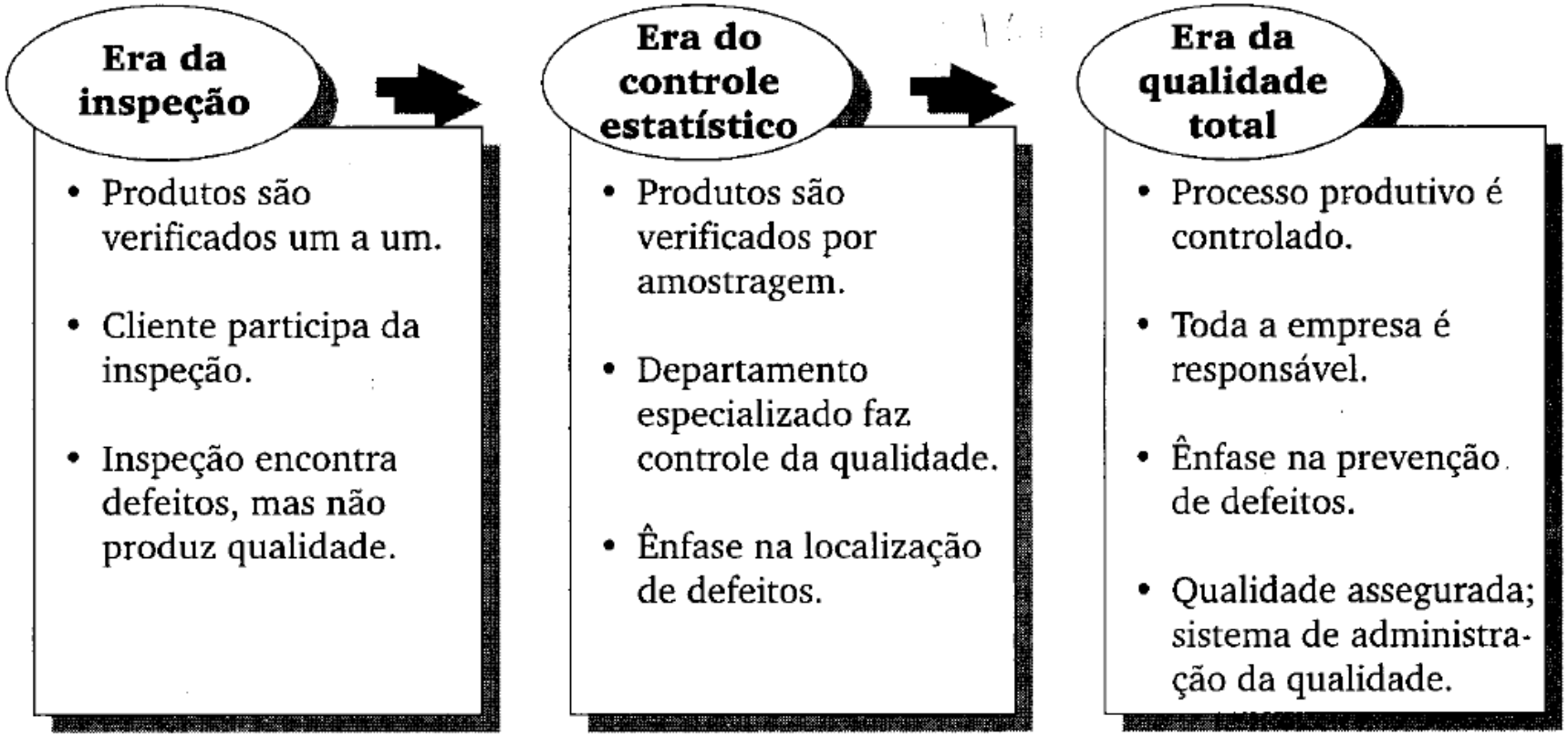


Figura 2.7 *As três eras da história da qualidade.*

FONTE: MAXIMIANO, 2000

Qualidade Total

Deming	Feigenbaum	Ishikawa
• Corrente de Clientes • Fazer certo da primeira vez • 14 princípios • Inspeção não produz qualidade • Ciclo PDCA	• *Total quality control* • Quem define qualidade é o cliente • Qualidade é um problema de todos • Para administrar a qualidade é necessário um sistema • Qualidade depende das pessoas	• Todos os funcionários e áreas da empresas são responsáveis pela qualidade • Método de resolução de problemas de qualidade • Círculos da qualidade • Diagrama de Ishikawa

Corrente de Clientes

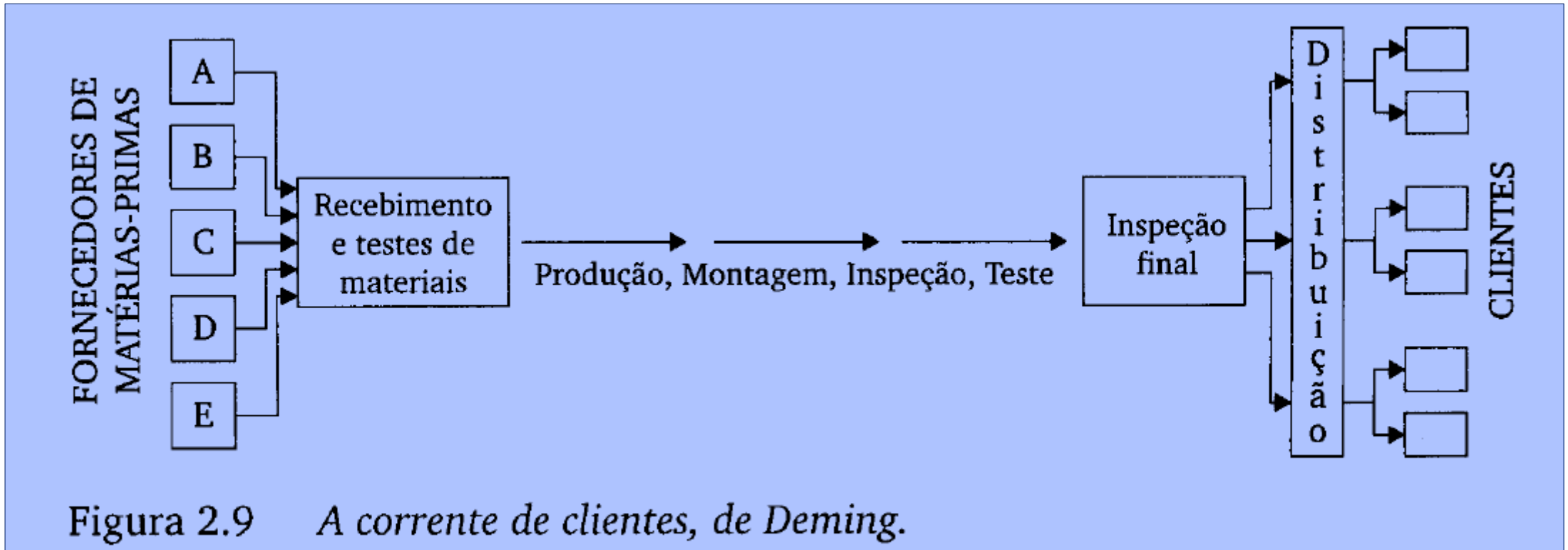
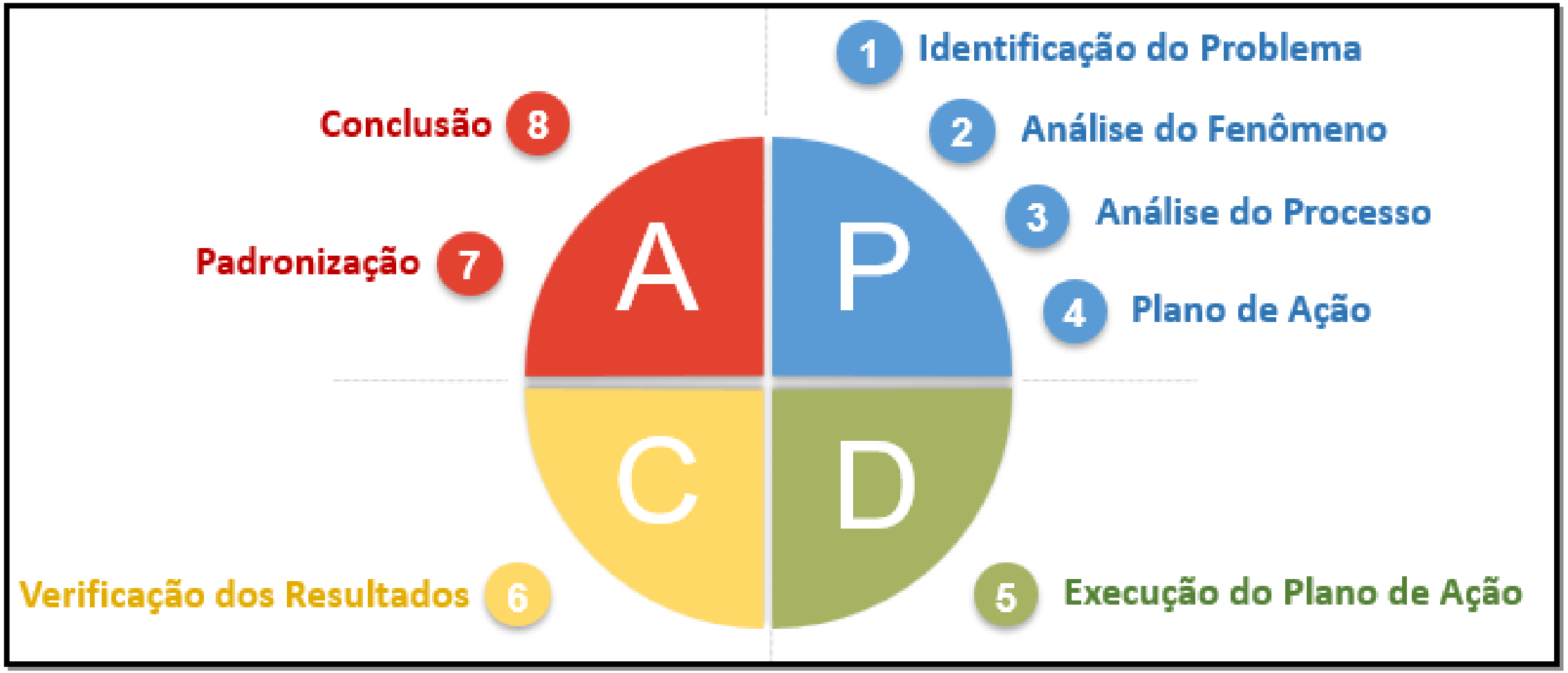


Figura 2.9 *A corrente de clientes, de Deming.*

FONTE: MAXIMIANO, 2000

Ciclo PDCA


1 Identificação do Problema
2 Análise do Fenômeno
3 Análise do Processo
4 Plano de Ação
5 Execução do Plano de Ação
6 Verificação dos Resultados
7 Padronização
8 Conclusão
A
P
C
D

Normas ISO

- ISO - International Standardization Organization;
- ABNT – Associação Brasilera de Normas Técnicas

Modelo Japonês

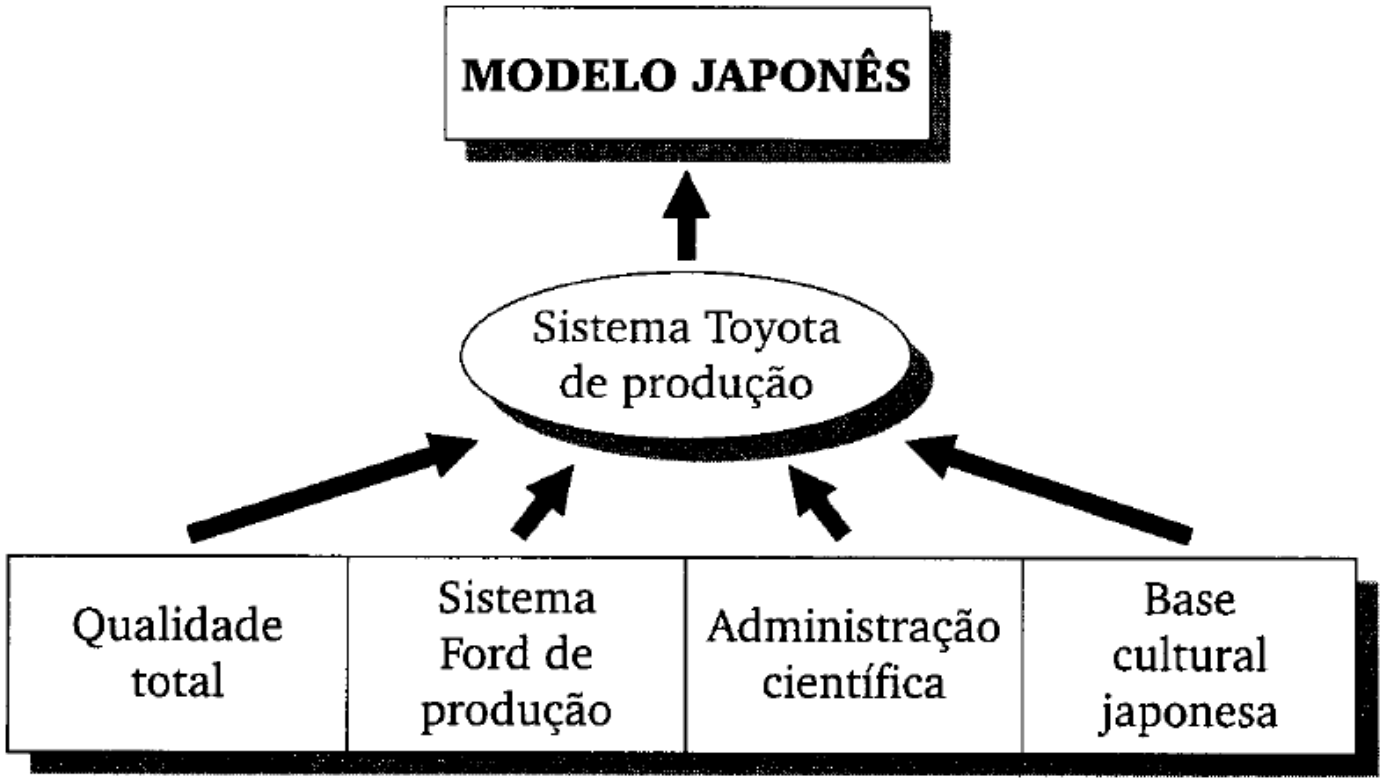


Figura 2.11 *Bases do modelo japonês de administração.*

FONTE: MAXIMIANO, 2000

Eliminação de desperdícios

Produção *just-in-case*

A expressão significa "por via das dúvidas. Significando manter os recursos abundantes (máquinas e estoques) em estado de prontidão para cumprir a programação.

Produção *Just-in-time*

Significa produzir apenas o necessário no momento certo. Produção por demanda.

FONTE: MAXIMIANO, 2000

Produção com qualidade

- Os defeitos são tratados de forma pontual – um a um, sem a preocupação de ir às causas;
- Os trabalhadores recebem a instrução de parar a linha de produção sempre que encontrassem um problema que não conseguissem resolver;
- Eles deveriam analisar sistematicamente cada erro, perguntando sucessivamente "por quê" até chegar a causa fundamental – cinco por quês.

Atividade de Fixação 3

1)“A disposição adequada das unidades e a definição de responsabilidades para cada uma delas, como forma de alcançar a eficiência organizacional, eram as preocupações principais da escola de administração científica”. Analise a afirmativa acima responda se está correta ou falsa. Justifique sua resposta.

2)Analise a afirmativa abaixo, responda se é falsa ou verdadeira e justifique sua resposta. “Atualmente, não há mais espaço para a utilização da teoria proposta por Taylor, em nenhum de seus aspectos. ”

3)“Os princípios de administração científica de intensificação, de economicidade e da produtividade são os princípios destacados por Taylor” Esta afirmativa está correta ou errada? Justifique.

Atividade de Fixação 3

4) A teoria científica de Taylor, que tinha como foco de análise o nível operacional, e a clássica, de Fayol, que enfatizava toda a estrutura organizacional, não reconheciam o ambiente externo da organização nem com ele interagiam. Tais teorias foram concebidas sob o pressuposto de que as organizações são um sistema aberto.

5)Faça um breve comentário a respeito dos dez papeis dos administradores, segundo a concepção de Mintzberg.

6)Quais o tipos de habilidades dos administradores ou gerentes devem ter ou desenvolver? Correlacione essas habilidades com o nível ou posição que o administrador ocupa na hierarquia da organização.