

Administração aplicada

Prof. Daniel Bertoli Gonçalves
UNISO – SOROCABA

Prof. Dr. Daniel Bertoli Gonçalves

- *Engenheiro Agrônomo – CCA/UFSCar – 1998*
- *Mestre em Desenvolvimento Econômico, Espaço e Meio Ambiente*
 - ▶ *IE/UNICAMP – 2001*
- *Doutor em Engenharia de Produção – PPGE/UFSCar – 2005*

- *Consultor de Empresas em Sistemas de Gestão desde 2005*
- *Professor na UNESP/Sorocaba 2007-2010*
- *Professor Mestrado PPGADR/UFSCar 2007 e 2008*
- *Professor Doutor na FACENS desde 2009*
- *Professor Adjunto na UNISO desde 2010*

- ▶ *E-mail: daniel.goncalves@prof.uniso.br*
- ▶ *Página: www.danielbertoli.com*

O que veremos nesta disciplina:

- ▶ 1. Fundamentos da Administração.
- ▶ 2. Planeamento, organização, direção e controle.
- ▶ 3. Escolas da Administração.
- ▶ 4. Planeamento Estratégico.
- ▶ 5. Mudanças Organizacionais e Novos Paradigmas.



Avaliação:

- ▶ **2 Provas + 1 Trabalho em Grupo**
- ▶ Média Final: 0,4 (primeira avaliação) + 0,3 (segunda avaliação)
- ▶ **PROVA 1** – Final do Tópico 2 (02/10)
- ▶ **PROVA 2** – Final do Tópico 4 (27/11)

Avaliação = trabalho(40%) + prova (60%)

- ▶ **TRABALHO:** Levantamento Bibliográfico

-Resultados – 04/12
- ▶Prova Substitutiva – 11/12



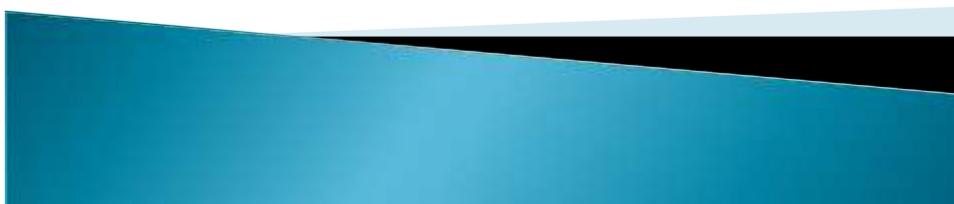
Trabalho 01

- Levantar quais são as principais teorias da administração e quais suas características principais.
- Indicar as Referências no Final (padrão ABNT)

- Em duplas
- Entrega na data da prova.



Introdução a Administração



Conteúdo e objeto de estudo da Administração

- ▶ A palavra administração vem do latim *ad* (*direção, tendência para*) e *minister* (*subordinação ou obediência*).
- ▶ Tarefa = interpretar os objetivos organizacionais e transformá-los em ação empresarial através de PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE.

Administração e o Papel do Administrador

MAXIMIANO /TGA -Fig. 1.1 – Administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e recursos .



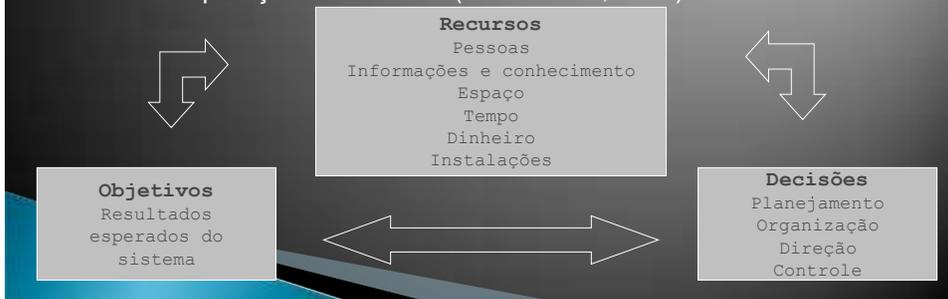
O significado da Administração

Conceitos de Administração:

- É o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos (Chiavenato, 2000)



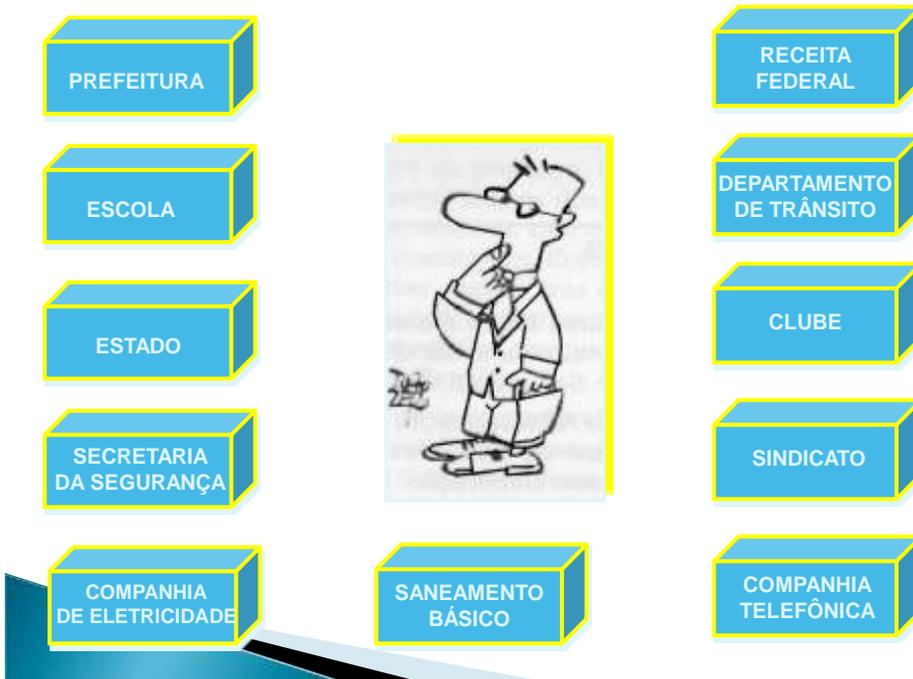
- A finalidade da Administração é garantir a realização de objetivos por meio da aplicação de recursos (Maximiliano, 2003).



MAXIMIANO/TGA – Fig. 1.3 – Conforme aumenta a quantidade de recursos empregados, mais complexos torna-se o processo de administrar.



Na sociedade moderna , todos estão cercados de organizações.



Objeto de estudo da Administração

- ▶ O objeto de estudo da Administração sempre foi a ação organizacional, inicialmente entendida como um conjunto de cargos e tarefas até chegar a concepção de sistema.



A Administração na sociedade moderna

- ▶ A Administração é um fenômeno universal no mundo moderno.
- ▶ Administração = ciência social aplicada.
- ▶ A Administração não é um fim em si mesma, mas um meio de fazer com que as coisas sejam realizadas da melhor forma possível, com o menor custo e com a maior eficiência e eficácia.



A Administração

- ▶ Recursos: humanos, financeiros, materiais, energéticos e informacionais.
 - ▶ Equilibra objetivos conflitantes.
 - ▶ Determina a eficiência e a eficácia.
 - ▶ É universal: toda organização possui administradores.
- 

Atividades desempenhadas pelos administradores

- 1- Pessoais – Administrar o próprio tempo, desenvolver a própria carreira, lidar com afazeres pessoais.
 - 2- Técnicas – Lidar com instrumentos, solucionar problemas técnicos, desempenhar funções técnicas.
 - 3- Administrativas – Processar papelada, controlar diretrizes e procedimentos, administrar orçamento.
- 

Atividades desempenhadas pelos administradores

4- Interativas – divididas em 3 subgrupos: interpessoais, informacionais e decisórios.

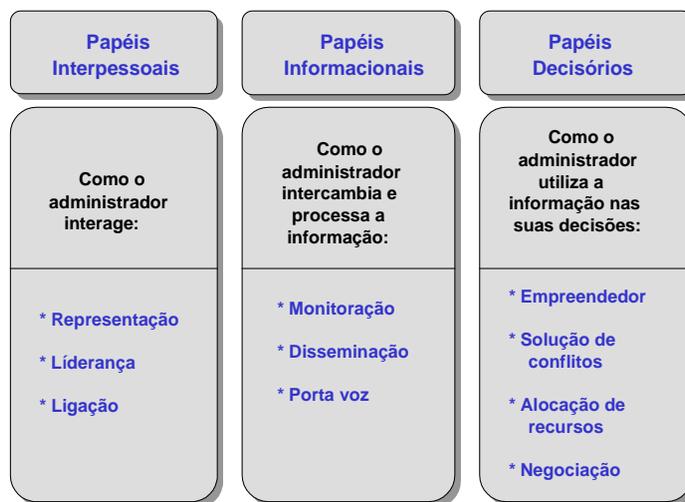
← **Papéis interpessoais:** chefe, líder, contato.

← **Papéis informacionais:** monitor, disseminador, comunicador.

← **Papéis decisórios:** empreendedor, administrador de conflitos, alocador de recursos, negociador.



Figura I.5. Os Dez Papéis do Administrador:



| 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 fóra, através de conversas, relatórios e memorandos |
| Decisorial | 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 |

Os diferentes níveis da organização

NÍVEL ESTRATÉGICO

Cúpula – Alta administração
Planejamento a longo prazo
Objetivos para a Empresa
como um todo

NÍVEL GERENCIAL

Gerência de linha
Transforma planos em
programas – médio prazo
Aloca recursos

NÍVEL OPERACIONAL

Técnico
Execução e operação
das tarefas
Curto prazo – rotinas



Nível estratégico – institucional

- ▶ Estabelece objetivos empresariais.
- ▶ Verifica e analisa alternativas estratégicas.
- ▶ Toma decisões globais.
- ▶ Elabora planejamento estratégico e políticas.

Nível gerencial – intermediário

- ▶ Estabelece objetivos departamentais.
 - ▶ Verifica e analisa alternativas táticas.
 - ▶ Elabora planos táticos.
 - ▶ Implementa planos táticos.
 - ▶ Avalia resultados (comparando-os com os objetivos)
- 

Nível operacional

- ▶ Verifica e analisa alternativas operacionais.
 - ▶ Avalia, planeja e replaneja a ação diária.
 - ▶ Implementa a operação do dia-a-dia.
 - ▶ Avalia resultados cotidianos (compara com padrões pré-estabelecidos).
- 

Administradores gerais e funcionais

- ▶ **Administradores funcionais:** responsáveis por uma das funções principais ou de apoio.
- ▶ **Administradores gerais:** supervisionam uma unidade ou divisão operacional completa, incluindo todas as atividades funcionais dessa unidade.



Administrar requer habilidades:

- † Conceituais (conhecimento)
- † Técnicas (específicas a cada departamento)
- † Administrativas (processamento burocrático)
- † Interpessoais (relações humanas)



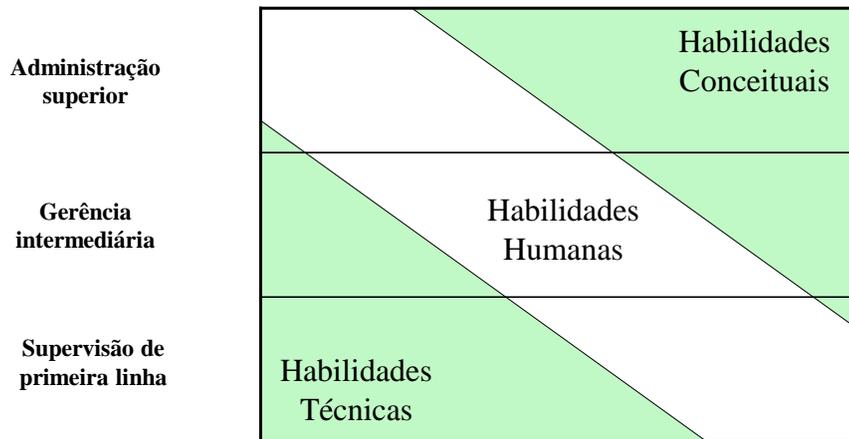
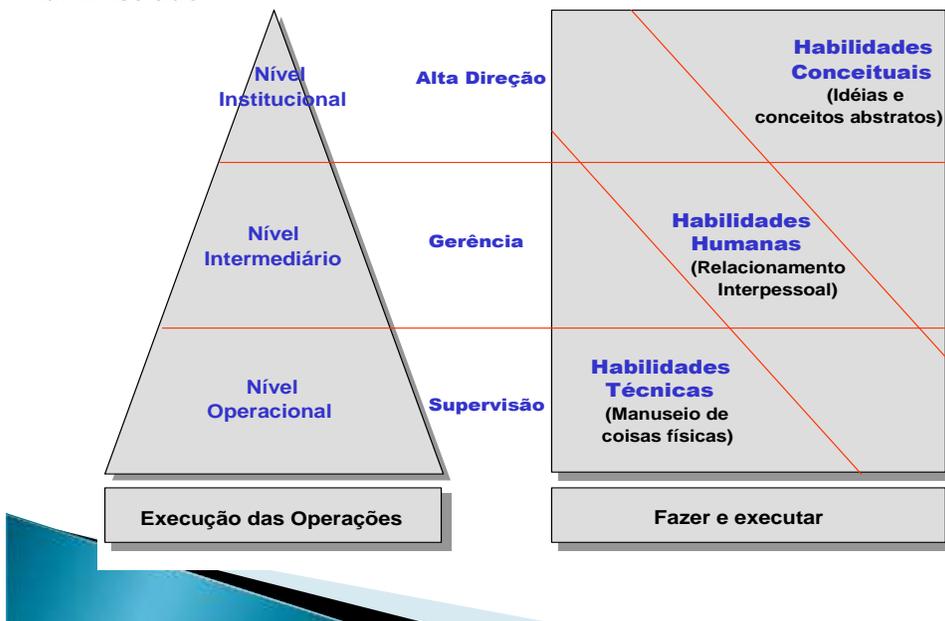


Figura 1.10 Três tipos de habilidades gerenciais e sua relação com a posição na hierarquia, segundo Katz.

Fig. I1.1. As três Habilidades do Administrador



Habilidades conceituais

- ▶ São as habilidades mentais necessárias para se obter, analisar e interpretar informações de várias fontes e a partir daí tomar decisões complexas.
 - ▶ Habilidade de compreensão da relação das partes com o todo e, o todo separando-o em partes.
 - ▶ São mais usadas na alta administração.
- 

Habilidades técnicas

- ▶ Incluem o uso de conhecimento, instrumentos e técnicas de um campo específico.
 - ▶ Cada empresa e tarefa têm suas exigências especiais de habilidades técnicas.
 - ▶ A habilidade técnica é apenas parte do necessário para tornar-se um administrador.
- 

Habilidades administrativas

- ▶ Capacidades associadas a funções de planejamento, organização, contratação de pessoas e controle.
- ▶ As habilidades administrativas são uma extensão das habilidades conceituais.



Habilidades em relações humanas

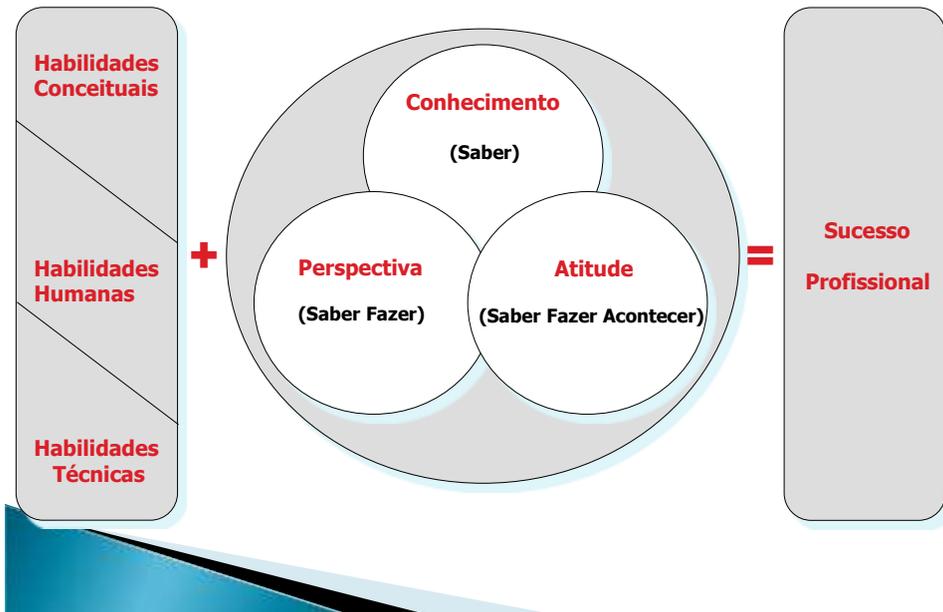
- ▶ Capacidade para compreender outras pessoas e para com elas interagir eficazmente.
- ▶ São necessárias habilidades interpessoais para liderar, motivar e comunicar-se com os colegas, com os chefes e com pessoas de fora da organização.



Fig. I.2. As Competências Duráveis do Administrador



Figura I.3. As Competências Pessoais do Administrador



Administração – cooperação de pessoas

- ▶ Qualquer que seja a posição ou o nível que ocupe, o administrador, quanto tem responsabilidade pela cooperação dos subordinados, só pode alcançar resultados por meio da efetiva cooperação dos subordinados.



Questão para discussão

- ▶ Dos 4 tipos de habilidades – conceitual, técnica, administrativa e de relacionamento humano – qual é, em sua opinião, a mais fácil para um administrador aprender? E a mais difícil? Por que?



Perspectivas futuras da Administração

A tarefa administrativa das próximas décadas será incerta e desafiadora. O Administrador se defrontará com problemas cada vez mais complexos, já que novas variáveis certamente serão incorporadas às já existentes.

Alguns dos desafios para a Administração no “futuro”:

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.

| Paradigmas Tradicionais | Paradigmas do Terceiro Milênio |
|--|---|
| Revolução industrial – substituição e potencialização do trabalho humano por máquinas. | Revolução digital – substituição e potencialização das funções humanas de decisão, comunicação e informação por computadores. |
| Classe operária numerosa, em conflito com uma classe de patrões e gerentes. | Trabalhadores em serviços e do conhecimento e profissionais liberais mais numerosos que os operários clássicos. |
| Trabalhador especializado – operador de máquinas qualificado apenas para a realização de uma tarefa. | Grupos de trabalhadores autogeridos e polyvalentes, com educação de nível superior. |
| Emprego e carreira estáveis. | Desemprego, empregabilidade, terceirização, economia informal, empreendedorismo. |
| Grandes estruturas organizacionais. | Estruturas organizacionais enxutas. |
| Ênfase na eficiência. | Ênfase na competitividade. |
| Interesse da empresa e do acionista. | Ética e responsabilidade social, cidadania empresarial. |

MAXIMIANO/TGA - Fig. 1.10 – Mudanças de paradigmas na passagem para o terceiro milênio.