

ADMINISTRAÇÃO GERAL

JOSE CARLOS GUIMARÃES JUNIOR



HOME EDITORA

José Carlos Guimaraes Junior

Administração Geral

1ª Edição

Belém-PA
Home Editora
2023

© 2023 Edição brasileira
by Home Editora

© 2023 Texto
by Autor

Todos os direitos reservados

Conselho Editorial

Prof. Dr. Ednilson Sergio Ramalho de Souza - UFOPA (Editor-Chefe)
Prof. Dr. Laecio Nobre de Macedo-UFMA
Prof. Dr. Carlos Erick Brito de Sousa-UFMA
Prof. Dr. Rodolfo Maduro Almeida-UFOPA
Prof. Me. Éfrem Colombo Vasconcelos Ribeiro-IFPA
Prof. Me. Jorge Carlos Silva-ULBRA

Revisão, diagramação e capa

Autor
Bibliotecária:
Janaína Ramos-CRB-8/009166
Produtor editorial:
Laiane Borges

Todo o conteúdo apresentado neste livro é de responsabilidade do(s) autor(es).
Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição-SemDerivações 4.0 Internacional.



Dados Internacionais de Catalogação na publicação (CIP)



A939

Administração Geral / Jose Carlos Guimarães Junior. – Belém: Home, 2023.

Livro em PDF

ISBN 978-65-6089-020-6

DOI 10.46898/home.9ec1690b-4970-40b0-8191-9b364992e9f2

1. Revolução industrial. I. Guimarães Junior, Jose Carlos. II. Título.

CDD 300

Índice para catálogo sistemático

I. Ciências Sociais.

SUMÁRIO

1- Revolução industrial	7
2 Teorias da administração científica	10
3 Teorias do processo administrativo	18
4 Escola humanista	20
5 Teorias comportamentalista ou behaviorista	26
6 Teoria do desenvolvimento organizacional	37
7 Escola sistêmica	44
8 Escola quantitativa	46
9 Escola moderna	51
10 Conceito de qualidade total	56
11 Estrutura organizacional das empresas	62
12 Tipos de estrutura organizacional	65
13 O processo de comunicação na empresas	69

APRESENTAÇÃO

Olá a todos,

Este é mais um livro sobre administração geral que disponibilizamos para estudantes e ávidos leitores. Buscamos oferecer uma abordagem abrangente, que começa na Revolução Industrial em sua primeira fase e segue o desenvolvimento do pensamento administrativo ao longo do tempo, desde os primeiros pensadores até os dias mais recentes. Nossa intenção não é esgotar todas as teorias desenvolvidas nem abranger todos os pensadores dos processos administrativos, mas sim fornece uma base teórica sólida para compreender o passado e o presente, bem como para antecipar as novas teorias que surgirão.

Ao longo destas páginas, examinamos os marcos históricos que moldaram a administração como a conhecemos hoje, destacando pensadores e conceitos-chave que influenciaram a evolução dessa disciplina fundamental. Abordamos teorias clássicas, como a de Taylor e Fayol, que lançaram as bases da administração científica e da teoria clássica da administração. Exploramos também as teorias da administração moderna, como a Teoria das Relações Humanas e a Teoria da Contingência, que trouxeram uma abordagem mais centrada nas pessoas e na adaptação ao contexto.

Não pretendemos apenas fornecer um resumo histórico, mas também incentivar a reflexão crítica sobre o estado atual da administração e o seu futuro. À medida que as organizações enfrentam desafios cada vez mais complexos e dinâmicos, é crucial estarmos preparados para novas abordagens e teorias que possam surgir. Este livro serve como um ponto de partida para aqueles que desejam aprofundar seu entendimento da administração e, esperamos, para aqueles que desejam contribuir com novas ideias e teorias para este campo em constante evolução.

Para os estudantes, espero que este livro seja uma valiosa fonte de conhecimento e inspiração. Para os professores, encorajo vocês a utilizar este material em suas aulas, adaptando-o às necessidades de seus alunos. A educação é uma via de mão dupla, e espero que este livro seja uma ferramenta útil para enriquecer o diálogo sobre administração e suas perspectivas futuras.

Agradeço a todos vocês por compartilharem essa jornada de aprendizado. Que as ideias aqui presentes inspirem novas discussões e avanços no campo da administração.

Atenciosamente,
Prof. José Carlos Guimarães Jr, Ph.D.

1 Revolução Industrial

1ª Revolução industrial

A revolução industrial foi um processo histórico que aconteceu de uma maneira natural digamos assim, suas causas foram diversas, tais como:

- Aumento da demanda de bens (produtos).
- Necessidade de modificações nos processos produtivos, no sentido de conseguir atender a uma demanda aumentada.
- Necessidade de mecanização dos processos produtivos

Fazendo-se uma análise complexo, podemos dividir a revolução industrial em duas fases distintas que podem ser caracterizadas da seguinte forma;

A 1ª fase está caracterizada pelo processo de mecanização da indústria têxtil e dessa forma, a Inglaterra, pátria mãe de todo esse processo, torna-se uma nação produtiva e vencedora de todo esse processo, destacando-se mais ainda no cenário mundial.

A implantação da máquina a vapor em meados de 1776, promove ainda mais a chamada revolução industrial, substituindo a mão de obra pelas máquinas, aumentando ao mesmo tempo aumentando o tamanho das fábricas e, conseqüentemente, aumento a produção.

2ª Fase caracteriza-se basicamente com o surgimento da energia elétrica e a utilização dos combustíveis de origem fóssil, promovendo as seguintes mudanças;

- Expansão do capitalismo financeiro, o que favoreceu o aumento dos investimentos em fábricas.

- Substituição do ferro pelo aço
- Substituição do vapor pela eletricidade e derivados do petróleo.
- Aprimoramento do maquinário automático.
- Aumento do grau de especialização da mão de obra
- Grandes transformações nos transportes e nas comunicações.

Diante dessas transformações alguns cientistas desenvolveram alguns estudos no sentido de entender e compreender as empresas como um todo.

Adam Smith (1723-1790), é considerado o Pai da Economia, que em meados de 1776, através de seus estudos, enfatizada a necessidade de racionalizar os processos produtivos e, dessa forma, sugere o que ficou conhecido como princípios da especialização e as vantagens da divisão do trabalho e dessa forma iniciamos os estudos sobre os principais teóricos da administração científica.

PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

A ideia principal da administração científica consiste em aproximar os conhecimentos adquiridos pela prática do dia a dia, a ciência com os trabalhadores treinados.

- Reunir a grande quantidade de conhecimentos tradicionais (informais), que se encontrava sob o domínio do conhecimento dos trabalhadores, sem que fossem registrados, tabulá-los arquivados e reduzi-los a regras que poderiam ser utilizados por outros profissionais.
- Os trabalhadores deveriam ser selecionados de maneira científica e a partir de aí ter condições para seu progressivo crescimento profissional. Esse princípio deu origem a que se conhece hoje como Gestão de Carreiras e avaliação de desempenho.
- Divisão do trabalho.

Elementos básicos da Administração Científica

- Usa o incentivo para encorajar um dia adequado e trabalho para um pagamento adequado
- Seleciona as melhores pessoas para cada tarefa
- Treina as melhores pessoas para cada tarefa, na melhor maneira.
- Determina a melhor maneira de executar a tarefa.

E quais seriam os objetivos da administração científica

- Eliminar os desperdícios que ocorrem nas indústrias com o objetivo de aumentar os níveis de produtividade,
- A aplicação de métodos e técnicas de engenharia industrial;
- Aumentar eficiência pela racionalização do trabalho (TAREFA).
- Aplicação dos métodos científicos – observação e mensuração – aos problemas da administração.

Críticas à Escola de Administração Científica

-**Mecanicismo:** os arranjos produtivos são muito rígidos se estáticos, o que dificultaria um processo de mudança. Dá-se pouca atenção aos recursos humanos, promovendo uma significativa “desumanização” do trabalho.

- **Superespecialização:** facilitou os processos de seleção e treinamento, mas a qualificação do profissional tornou-se supérflua.

- Visão pequena do Homem

- A padronização dos processos privilegia trabalho desqualificado,
- O Ser humano e social é ignorado pela organização,
- A importância do grupo não é levada em consideração,
- O homem trabalha como um apêndice das máquinas,
- Ausência da comprovação científica

2 TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

Desenvolveu o que se chamou de Escola da Administração Científica, onde, em linhas gerais, tinha a preocupação em desenvolver estudos a respeito do aumento da eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho dos operários.

Para Taylor, a gerência adquiriu novas atribuições e responsabilidades descritos pelos

Princípios a seguir:

-Princípio do preparo: selecionar cientificamente os trabalhadores de acordo com suas aptidões e prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado. Além do preparo da mão-de-obra, preparar também as máquinas e equipamentos de produção, bem como o arranjo físico e a disposição racional das ferramentas e materiais.

-Princípio do Controle: controlar o trabalho para se certificar de que o mesmo está sendo executado de acordo com as normas estabelecidas e segundo o plano previsto. A gerência deve cooperar com os trabalhadores, para que a execução seja a melhor possível.

-Princípio da Execução: distribuir distintamente as atribuições e as responsabilidades, para que a execução do trabalho seja bem mais disciplinada

Henri Fayol (1841- 1925)

Fayol compara gerentes com alguma experiência de mercado em relação as suas posturas onde eram utilizados métodos antigos e autoritários sem responsabilidade com o corpo estrutural da empresa (funcionários), visando somente o lucro ou o resultado final.

Caracterizou o que se chamou de Escola Clássica da Administração, onde desenvolveu seus estudos com a preocupação de aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização e da aplicação de princípios gerais de administração.

Fayol desenvolveu alguns princípios que nortearam seus estudos, são eles:

Divisão do trabalho - Especialização dos funcionários desde o topo da hierarquia até os operários da fábrica, assim, favorecendo a eficiência da produção aumentando a produtividade.

Autoridade - Autoridade é todo direito dos superiores darem ordens que teoricamente serão obedecidas. Responsabilidade é a contrapartida da autoridade.

Disciplina - Necessidade de estabelecer regras de conduta e de trabalho válidas pra todos os funcionários. A ausência de disciplina gera o caos na organização.

Unidade de comando - Um funcionário deve receber ordens de apenas um chefe, evitando contra-ordens.

Unidade de direção - O controle único é possibilitado com a aplicação de um plano para grupo de atividades com os mesmos objetivos.

Subordinação dos interesses individuais(ao interesse geral) - Os interesses gerais da organização devem prevalecer sobre os interesses individuais.

Remuneração - Deve ser suficiente para garantir a satisfação dos funcionários e da própria organização.

Centralização (ou Descentralização) - As atividades vitais da organização e sua autoridade devem ser centralizadas.

Linha de Comando (Hierarquia) - Defesa incondicional da estrutura hierárquica, respeitando à risca uma linha de autoridade fixa.

Ordem - Deve ser mantida em toda organização, preservando um lugar pra cada coisa e cada coisa em seu lugar.

Eqüidade- A justiça deve prevalecer em toda organização, justificando a lealdade e a devoção de cada funcionário à empresa. Direitos iguais.

Estabilidade dos funcionários - Uma rotatividade alta tem conseqüências negativas sobre desempenho da empresa e o moral dos funcionários.

Iniciativa - Deve ser entendida como a capacidade de estabelecer um plano e cumpri-lo.

Espírito de equipe - O trabalho deve ser conjunto, facilitado pela comunicação dentro da equipe. Os integrantes de um mesmo grupo precisam ter consciência de classe, para que defendam seus propósitos

Fundamentos do conceito homo economicus

- A razão psicológica essencial a atividade humana restringe-se ao interesse individual
- O homem segue e obedece a sua razão;
- O homem é universal, o interesse individual e a racionalidade são válidos em todos os lugares e em todas as épocas.
- O homem é informado, tem conhecimento da totalidade das conseqüências de todas as possibilidades das ações que se lhe são oferecidas
- O homem vive o presente num tempo linear, não se lembra nem tem a capacidade de prever;
- Ele está só e portanto livre dos outros homens, ou seja, não existem determinismos que lhe sejam exteriores.

Henry L.Gantt (1861-1919) - Gráfico de Gantt

Os estudos desenvolvidos por Gantt, refere-se ao desenvolvimento de uma mutualidade de interesses entre a organização e os dos trabalhadores, que deve ser realizado por meio de processos de cooperação entre as partes, buscando sempre uma relação harmoniosa.

Gantt é mais conhecido pelo seu trabalho por estabelecer programas de trabalho e possibilitar um controle de processos de produção e administrativo mais efetivo, Esse método tornou-se conhecido como o Gráfico de Gantt, com

técnicas de planejamento e controle decorrentes de suas observações, mostrando que o ser humano resiste as mudanças e normas grupais, que afeta diretamente na produtividade

Frank Bunker Gilbreth (1868-1924)

Gilbreth foi um dos primeiros defensores de gestão científica nas organizações, e um dos pioneiros no estudo de tempos e movimentos, assim como Taylor.

Seus estudos transformaram-se em colaboração com sua esposa cônjuge eventual, Lillian Moller Gilbreth, que também desenvolveu seus estudos, a análise dos hábitos dos trabalhadores no processo de fabricação.

Ainda fez estudos e reduziu os movimentos de mãos, desenvolvendo uma combinação entre 18(dezoito)movimentos básicos os chamados therbligs.

Luther Gulick (1892-1993)

Cientista que, através dos seus estudos considerou os elementos fundamentais na caracterização de uma organização com divisão do trabalho e coordenação, propondo as seguintes funções administrativas:

- Planejamento
- Organização
- Administração de pessoal
- Coordenação
- Informação e orçamento.

Harrigton Emerson: (1864-1945) - Princípios da Eficiência

Desenvolveu seus trabalhos procurando mostrar o processo para obtenção da eficiência, são eles:

- Traçar um plano objetivo e bem definido, de acordo com os ideais.
- Estabelecer o predomínio do bom senso.
- Manter orientação e supervisão competentes.
- Manter disciplina.
- Manter honestidade nos acordos.
- Manter registros precisos imediatos e adequados.
- Fixar remuneração proporcional ao trabalho.
- Fixar normas padronizadas para as condições do trabalho.
- Fixar normas padronizadas para o trabalho.
- Fixar normas padronizadas para as operações.
- Estabelecer instruções precisas.
- Fixar incentivos eficientes ao maior rendimento e à eficiência.

Hugo Munsterberg: (1863-1916)- Psicologia Industrial

Considerado o Pai da Psicologia industrial, desenvolveu seus estudos no sentido de entender e promover a melhoria da eficiência dos recursos humanos em seus processos de produção, procurando relacionar as habilidades dos empregados com as necessidades e demandas de trabalho da organização, e estavam ligados a três pontos fundamentais, são eles;

- o melhor homem.
- o melhor trabalho.
- o melhor resultado.

Henry Ford (1863-1947) -Princípio da Linha de Montagem

Ford, foi o primeiro empresário que aplicou no processo de produção a linha de montagem, onde automóveis eram produzidos em grande quantidade, com um custo baixo e no menor tempo possível.

Em 1903 fundou a Ford Motor Company, e em 1908, apresentou um carro, chamdo modelo T.

Características do pensamento de Henry Ford e a linha de montagem

- Racionalização dos tempos, mecanização e sincronização dos fluxos produtivos;
- Hierarquização das funções de concepção, organização da produção e venda;
- Produção em série, de produtos a baixo preço, estimulando a procura;
- As grandes empresas ficam com a parte estável da procura;
- Centralização das decisões e divisão em secções especializadas;
- A Taylorização (* ***“thebestway”***) do trabalho produtivo; (* ***o melhor jeito***).
- Hierarquização dos saberes acompanhando a hierarquia, com educação e formação mínimos na oficina e máximos no topo da hierarquia;
- Controle hierárquico e incentivos financeiros para fazer aceitar um trabalho pobre em estímulos;
- Relações de trabalho conflituais entre sindicatos e administrações das empresas.

Filosofia do pensamento de Henry Ford

- Dentre todos os estudiosos até a época, afirma-se que foi o primeiro a desenvolver o chamado "bem-estar social", que tinha no seu cerne, a promoção da melhorada situação dos seus trabalhadores e na redução da rotatividade.

- Procurou também, fazer com que seus funcionários fossem acionistas também da sua empresa, além de diminuir a jornada de trabalho de 9 para 5 horas diárias, bem como aumentar o salário mínimo de US\$ 2,34 para US\$ 5.

Carl Georg Lange (1834 - 1900)

Cientista que desenvolveu seus estudos e autor da chamada Teoria das Emoções, onde difunde que todas as emoções são desenvolvidas a partir de reações fisiológicas a estímulos que os trabalhadores recebem.

Lyndal F. Urwick (1891-1983)

Considerado um difusor das ideias de Henry Fayol, porém ampliou essas funções para:

- Investigação,
- Previsão,
- Planejamento,
- Organização,
- Coordenação,
- Comando
- Controle.

Segundo seus estudos, o processo de divisão do trabalho orienta-se em duas direções;

- Vertical; indicando os tipos de atividades e
- Horizontal: indicando os níveis de autoridade.

Defendeu o princípio da departamentalização nas organizações que promove a homogeneidade, ou seja, a integração das funções, dos processos, dos clientes e da localização da organização.

Os quatro Princípios de administração proposto por Urwick.

1º: Princípio da especialização: cada trabalhador deve preencher uma só função, propiciando assim, uma divisão especializada do trabalho.

2º: Princípio de autoridade: a linha de autoridade deve ser bem definida e reconhecida por todos os membros da organização.

3º: Princípio da amplitude administrativa: cada superior deve ter certo número de subordinados, onde essa quantidade deve variar de acordo com o nível, natureza dos cargos e o preparo dos trabalhadores.

4: Princípio da definição: refere-se ao ato de comunicar todos os deveres, autoridade e responsabilidade de cada cargo e suas relações.

TEORIAS DO PROCESSO ADMINISTRATIVO

Henry Fayol (1841-1925) - 1911

** Perceba que Fayol já foi citado anteriormente na Teoria Clássica e nesse tópico, através de seus estudos, é considerado o idealizador da Teoria dos Processos Administrativos.*

Oliver Sheldon: (1894-1951)

Sheldon desenvolveu uma série de princípios, no sentido de difundir e utilizar o conceito de ética social nas organizações. A divulgação desses princípios deveria servir para buscar o equilíbrio entre os aspectos organizacionais e os recursos humanos, buscando sempre colocar à frente dos processos os recursos humanos.

Existem dois grupos de problemas nas organizações, segundo Sheldon, que são:

- Problemas de organização, isto é, as disposições dos elementos para a própria vida da empresa

- Problemas de gestão da empresa, dizem respeito à dinâmica da empresa.

✓ Sheldon foi o único autor dentro da escola científica que abordou o assunto da “*responsabilidade social da empresa*”, o negócio devia servir a comunidade e que devem seguir alguns princípios, que são:

- A indústria serve para prestar à comunidade um conjunto de bens e serviços;

- A administração industrial deverá ser orientada com base nos princípios de serviço à comunidade;

- A administração dentro da indústria está separada do capital e de ser dividida em três partes:
 - ✓ Administração;
 - ✓ Gestão;
 - ✓ Organização.

James David Mooney (1884...)

- Organização e divisão de trabalho -

“A organização é a forma de toda a associação humana para a realização de um fim comum”, com essa citação, Mooney defendeu suas ideias, afirmando que os modelos de organizações militares deveriam ser seguidos.

- A autoridade é o “poder supremo”; a coordenação visa um conjunto de interesses comuns onde há um objetivo mestre que serve para todos os membros da organização.

- Quanto mais alto o posto hierárquico mais responsabilidade.

- Dentro da hierarquia ou princípio escalar estão os conceitos como a liderança, delegação e definição funcional.

Conceito de Staff, segundo Mooney

- Staff refere-se a extensão do próprio administrador para a elaboração de planos de ação para as organizações. E está dividido em três fases, são elas:

1ª) - Fase informativa: refere-se a obtenção e transmissão das informações à autoridade competente.

2ª) - Fase consultiva: essas fases existem conselheiros que, baseados nas informações influenciam as autoridades à tomada de decisões e

3ª) - Fase supervisora: ocorre a substituição da chefia, por delegação, na supervisão de algumas atividades específicas.

4 ESCOLA HUMANISTA

Eltom Mayo (1880-1949) – Experimento de Hawthorne

Elton Mayo desenvolveu seus estudos, realizando um experimento chamado de “Experimento de Hawthorne”, onde tinha como objetivo de responder a seguinte indagação:

“ Quais os fatores presentes no ambiente físico e social de uma pessoa, que trabalha em uma organização, que são capazes de afetar seu desempenho no trabalho e sua satisfação pessoal com a tarefa realizada? “

Os estudos básicos efetuados por Mayo e seu grupo tiveram quatro fases:

1º Sala de provas de montagem de Relés

- As moças alegavam gostar de trabalhar na sala de provas, porque era divertido e supervisão branda, lhes permitiam trabalhar com mais liberdade e menor ansiedade.
- Havia um ambiente amistoso e sem pressões, a conversa era permitida, aumentando a satisfação no trabalho.
- Não havia temor ao supervisor
- Houve um desenvolvimento social do grupo experimental. As moças faziam amizades entre si e essas amizades estendiam-se para fora do trabalho e passaram a preocupar-se umas com as outras. Tornaram-se uma equipe.
- O grupo desenvolve liderança e objetivos comuns.

2º Programa de Entrevista

- A principal descoberta dos pesquisadores nesta fase foi a existência dos chamados grupos informais, formados pelos operários nos periféricos da empresa para zelar pelo seu bem-estar. A formação de um grupo informal refletia-se na produção controlada.
- Através dessa organização informal, os operários mantinham-se unidos através de uma certa lealdade entre si. Porém, os pesquisadores notaram que, muitas vezes, o operário pretendia também ser leal à empresa. Essa lealdade, dividida entre o grupo e a companhia poderia trazer certo conflito, tensão, inquietação e provável descontentamento.

Para estudar esse fenômeno, os pesquisadores desenvolveram a quarta fase da experiência.

3º Sala de observações da montagem de terminais

- Resultado da pesquisa: Não existe relação direta entre as condições de trabalho (iluminação, local de trabalho, etc.), no desempenho dos funcionários.
- Descobriu-se que outros fatores, tais como: motivação e seu envolvimento com maior ou menor tarefa.

4º Fase Grupos Formais x Grupos Informais

A quarta fase do experimento de Mayo, teve como foco de observação a igualdade de sentimentos entre os membros do grupo e a relação de organização formal e informal, que tinha por finalidade a proteção contra o que o grupo considerava ameaças da Administração da empresa a qual trabalhavam.

- Conclusões –

A experiência em Hawthorne permitiu o delineamento dos princípios básicos da Escola de Relações Humanas que veio a se formar logo em seguida. Destacamos a seguiras principais conclusões.

- **Nível de produção é resultante da integração social** e não da capacidade física ou fisiológica do empregado, mas por normas sociais e expectativas que o envolvem. Quanto maior integração possível entre os empregados, melhor era seu desempenho nos processos produtivos da organização.

- **Comportamento social dos empregados** se apoiam totalmente no grupo, pois os trabalhadores não reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros de um grupo.

-**Grupos informais:** Os grupos informais definem suas próprias regras de comportamento e ação, suas recompensas ou sanções sociais, seus objetivos, sua escala de valores sociais, suas crenças e expectativas.

- **As relações humanas:** Os membros da organização participam de grupos sociais e mantêm uma constante interação social. Cada indivíduo é uma personalidade diferenciada que influi no comportamento e atitudes uns dos outros e é exatamente a compreensão da natureza dessas relações humanas que permite ao administrador melhores resultados de seus subordinados.

- **A importância do conteúdo do cargo:** A maior especialização e, portanto, a maior especialização do trabalho não é a forma mais eficiente do trabalho. No experimento, foi possível observar que os empregados trocavam de posição no posto de trabalho para variar a monotonia. O experimento mostrou que trocas promoviam resultados negativos no processo produtivo, mas elevava o moral do grupo.

Chester Barnard (1886-1961)

Ciência da Conduta

Desenvolveu a Teoria da Cooperação, que define a Organização como qualquer sistema cooperativo em que as pessoas são capazes de se comunicar entre si e estão dispostas a contribuir com ações em torno de um objetivo.

Ideias centrais:

- Estabelecer a importância do processo de tomada de decisão
- A organização é vista como um sistema de atividades coordenadas de duas ou mais pessoas.
- Cooperação é o processo pelo qual os indivíduos ultrapassam os limites de responsabilidade.

- A eficiência depende do equilíbrio entre as forças atuantes na organização, dos objetivos e das necessidades dos participantes.

- A função do executivo, do gerente, é manter um sistema de esforços cooperativos.

Kurt Lewin (1890-1947)

Homem Psicológico

Surgimento do Homem Psicológico, onde os sentimentos influenciam no desempenho do trabalho.

Ideias:

- Reconhecimento dos grupos formais e informais
- Reconhecimento das necessidades humanas que exercem influência no trabalho
- Importância da interação individual, sem isso o indivíduo não interage
- Busca solucionar: - conformismo
- A falta de objetivos claro
- Rigidez da estrutura
- Falta de motivação nas organizações

Mary Parket Follet: (1868-1933)

Psicologia Industrial e a Lei da Situação

Precursor do estudo do conceito da psicologia industrial, onde propunha que ela deve ser usada para conciliar os objetivos individuais e organizacionais.

Lei da Situação: os problemas devem ser resolvidos de acordo com cada situação

- Os conflitos devem ser resolvidos pela dominação, onde uma das partes usa a força, para impor o seu ponto de vista.

Apesar de propor a obediência pela dominação, em seus estudos, finaliza sua teoria assim: “ O líder está mais preocupado com a coesão do grupo do que com exercer o poder utilizando-se a integração, onde as partes buscam solucionar os conflitos de maneira que os dois lados saiam ganhando”.

Robert Tannenbau e Warren H. Schimit: 1958

- *Gráfico Continuum* -

Desenvolveram o que se chamou de ***gráfico continuum***, que define que os padrões de liderança apresentaram uma abordagem contingencial.

Cada tipo de comportamento de seus funcionários está relacionado com o grau de autoridade utilizado pela liderança e o grau de liberdade que vos é dado.

A abordagem situacional tem os seguintes pressupostos;

- Quando as tarefas são rotineiras e repetitivas, a liderança é geralmente centrada no líder.
- Um líder pode assumir diferentes padrões de liderança para cada um dos seus subordinados, tudo dependerá da situação diagnosticada.

5 TEORIA COMPORTAMENTALISTA OU BEHAVIORISTA

Herbert Alexander Simon: (1916-2001) - Processo Decisório

Simon em seus estudos, defendia que o processo de tomada de decisões não deve ser restrito somente as lideranças e sim de responsabilidade de toda a organização, que é um sistema muito complexo.

A organização e um complexo sistema de decisões

Fases do Processo Decisório, segundo Simon

- 1- Fase da inteligência ou investigação do ambiente;
- 2- Fase do desenho ou concepção;
- 3- Fase de Escolha;
- 4- Fase de revisão.

Abraham Maslow (1908-1970)

Pirâmide da Hierarquia das Necessidades

Diversos são os fatores que interferem no comportamento, fatores culturais, sociais, familiares, econômicos e psicológicos, dessa forma, o conhecimento desses fatores na análise organizacional é de fundamental importância para a compreensão das necessidades e desejos de determinados grupos.

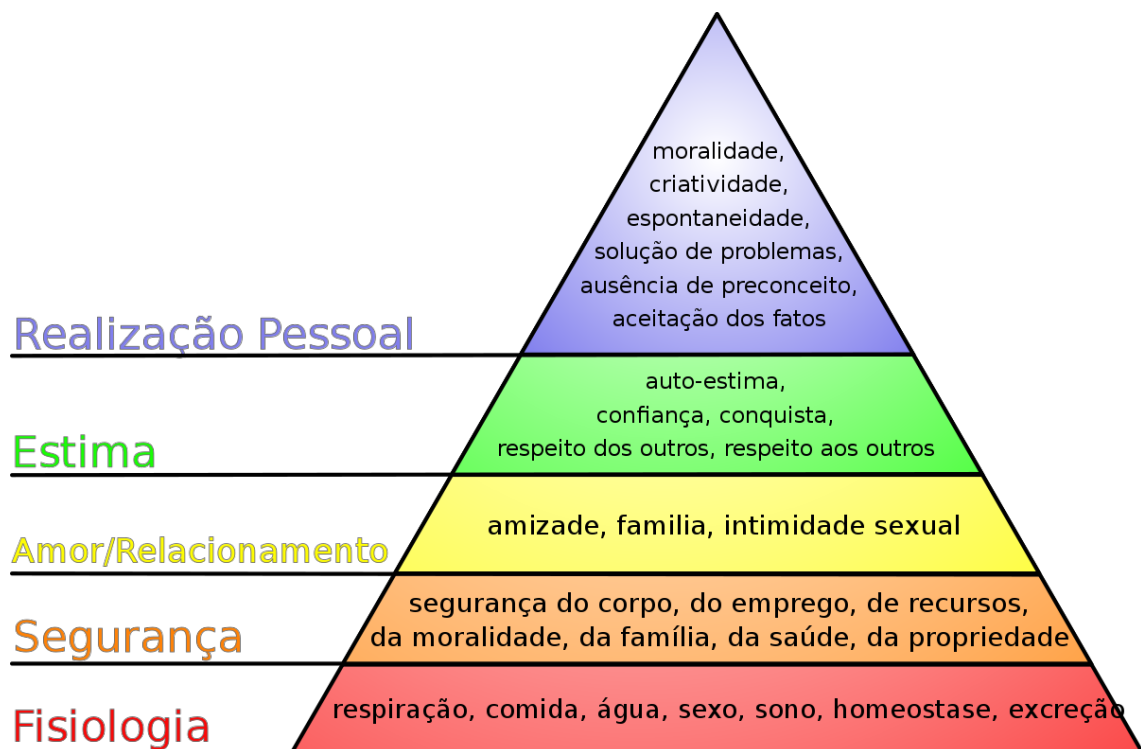
Já naquele tempo os fatores psicológicos muitas vezes são negligenciados pelas empresas que não dispõem de profissionais capacitados para interpretá-los e conhecê-los mais profundamente e, hoje em dia, na grande maioria das empresas não é diferente.

Maslow, desenvolveu seus estudos na tentativa de compreender e explicar o que energiza, dirige e sustenta o comportamento humano. Para ele,

o comportamento é motivado por necessidades a que ele deu o nome de necessidades fundamentais, e ainda que tais necessidades se baseiam em dois agrupamentos: **deficiência e crescimento**.

As necessidades de deficiência são as fisiológicas, as de segurança, de afeto e as de estima, enquanto que as necessidades de crescimento são aquelas relacionadas ao autodesenvolvimento e auto realização dos seres humanos.

Para que fique mais claro essa hierarquia de necessidades, optamos por mostrar a pirâmide que segue abaixo.



Fonte: Google, disponível em www.google.com.br, acessado em 10 de janeiro de 2022

Um aspecto interessante na análise e compreensão da Pirâmide de Hierarquia de Maslow, refere-se ao fato de que, para que um indivíduo possa “ascender” para um outro nível da pirâmide, elas devem estar **razoavelmente satisfeitas** e não completamente.

Além disso, Maslow descreve que as necessidades FISIOLÓGICAS e DE SEGURANÇA, são as primárias, e as demais secundárias.

E ainda afirma **Maslow** que, **Nem Todos** conseguirão atingir o topo da pirâmide, ou seja, NEM TODOS, conseguirão satisfazer as suas necessidades de AUTO REALIZAÇÃO.

Dica: Se fizermos uma leitura completa do estudo de MASLOW, não conseguiremos “identificar” algum percentual que caracterize o que ele chama de “RAZOAVELMENTE SATISFEITAS”, ou seja esse tipo de questão torna-se “complicada” para ser cobrada em um concurso, pois com toda certeza, inúmeros recursos irão ser elaborados. A dica que o autor deixa gravada é: na chamada da questão provavelmente será citado o nome do autor da teoria (Maslow), e sempre que isso ocorrer (a citação de Maslow), considera-se a questão como Verdadeira se citado o termo “RAZOAVELMENTE SATISFEITAS”.

Aprofundando os conhecimentos a respeito da Pirâmide da Hierarquia de Maslow

-***Necessidades fisiológicas:*** referem às necessidades biológicas dos indivíduos, como a fome, a sede, o sono. São as mais prementes e dominam fortemente a direção do comportamento caso não estejam satisfeitas:

- ***As necessidades de segurança:*** surgem na medida em que as necessidades fisiológicas estejam razoavelmente satisfeitas. Evidencia que as pessoas têm a necessidade de proteger-se de qualquer tipo de perigo que a sociedade ofereça.

-***Necessidades de afeição, amor e participação:*** refere-se à necessidade de afeto das pessoas que consideramos, são as necessidades sociais latentes em todas as pessoas.

- **A Necessidades de estima:** refere-se às necessidades das pessoas de um auto avaliação estável. Maslow afirma que a satisfação desta necessidade promove sentimentos de autoconfiança, da criação de valores, de capacidade e sentimento de utilidade.

- **As necessidades de auto realização:** Refere-se às necessidades de crescimento, revelando a necessidade que o ser humano tem de crescer, realizando todos os seus desejos e necessidades.

Frederick Herzberg: (1923-2000)

Teoria dos dois fatores de Herzberg

A satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo, são os chamados "fatores motivacionais";

A insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo, enriquecimento do cargo (ampliar as responsabilidades) são os chamados "fatores higiênicos".

Herzberg, verificou e evidenciou através de muitos estudos práticos a presença de que dois fatores distintos devem ser considerados na satisfação do cargo; são eles: os Fatores Higiênicos e os Motivacionais.

Para situações de trabalho existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas:

- ✓ **Fatores higiênicos ou extrínsecos:** localizam-se no ambiente e abrangem as condições de trabalho
- ✓ **Fatores motivacionais ou intrínsecos:** relacionam-se com o cargo e a natureza das tarefas e estão sob o controle do indivíduo

Frustrações podem ser derivadas de:

- **Auto realização:** insucesso na profissão, desprazer no trabalho
- **Estima:** baixo status, baixo salário
- **Sociais:** baixa interação e relacionamento com colegas, chefia e subordinados
- **Segurança:** tipo e ambiente de trabalho mal estruturados, políticas imprevisíveis da empresa
- **Fisiológicas:** confinamento do local de trabalho, remuneração inadequada.

Satisfações podem ser derivadas de:

- ✓ **Auto realização:** sucesso na profissão, prazer no trabalho;
- ✓ **Estima:** interação facilitada pelo arranjo físico, prestígio na profissão;
- ✓ **Sociais:** elevada interação e relacionamento com colegas, chefia e subordinados;
- ✓ **Segurança:** tipo e ambiente de trabalho bem-estruturados, políticas estáveis e previsíveis da empresa;
- ✓ **Fisiológicas:** remuneração adequada para a satisfação das necessidades básicas.

Os fatores higiênicos e motivacionais são independentes e não se vinculam entre si.

- **Fatores motivacionais ou satisfacientes:** satisfação no cargo é função do conteúdo ou das atividades desafiantes e estimulantes. O oposto não é a insatisfação, mas a ausência de satisfação profissional.

- **Fatores higiênicos ou insatisfacientes:** a insatisfação no cargo é função do ambiente, do salário, dos benefícios, da supervisão, dos colegas. O oposto não é a satisfação, mas a ausência de insatisfação.

Douglas Mc Gregor: (1906-1964)

Teoria X e Y

As teorias X e Y, desenvolvidas na década de 50, por Douglas **McGregor**, mostram a possibilidade de duas formas de gerenciar a produtividade humana dentro das organizações. As duas possibilidades – totalmente extremadas – nos deixam claro que ainda existem muitas organizações que trabalham tanto de forma X como de forma Y. Embora muitos autores e outras teorias discordem de **McGregor**, fica evidente a presença dessas teorias nas organizações nos dias atuais, tanto integral quanto. Parcialmente

A teoria de **Douglas Mc Gregor** se refere a uma análise de dois extremos de suposições, onde foram denominados X & Y.

Para Mc Gregor, o funcionário chamado de "X", possuem as seguintes características:

- O ser humano, em geral, não gosta intrinsecamente de trabalhar, e trabalha o mínimo possível.
- Por essa razão a maior parte das pessoas precisa ser coagida, vigiada, orientada, ameaçada com castigos a fim de fazer o devido esforço para alcançar os objetivos da organização.
- O ser humano médio prefere ser dirigido, desejando evitar responsabilidades; é pouco ambicioso, procurando segurança acima de tudo.
- Empregados evitarão responsabilidades e procurarão receber ordens formais, sempre que possível.
- A maioria dos trabalhadores põe a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho, exibindo pouca ambição.

Já na teoria" Y “

- O esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o lazer ou o descanso.
- Controle externo e ameaça de castigo não são os únicos meios de suscitar esforços no sentido dos objetivos organizacionais.

- Movido pelo auto orientação e pelo autocontrole, o indivíduo se colocará a serviço dos objetivos que se empenhou a alcançar dentro da organização.
- O empenho em alcançar objetivos é função das recompensas atribuídas ao êxito da tarefa.
- Em condições apropriadas, o ser humano, em média, aprende não só a aceitar, mas a procurar responsabilidades.
- A capacidade de exercitar, em grau relativamente elevado, a imaginação, o talento e o espírito criativo na solução de problemas organizacionais, está distribuída, e não escassamente, entre as pessoas.
- Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano são, em média, utilizadas apenas parcialmente,

Podemos concluir então que as Teorias X & Y apresentam diferentes abordagens e são reflexos de fenômenos históricos, culturais, econômicos, tecnológicos e sociais de uma época onde não havia estudos específicos sobre o comportamento humano, porém não podemos deixar de citar que essas teorias serviram de referência para que outros estudos fossem desenvolvidos. *“As pessoas que motivam são completamente diferentes das pessoas que desmotivam”*

“ O oposto de satisfação é desmotivação total”

David Clarence McClelland: (1917-1988)

Teoria das Necessidades

Essa teoria foi desenvolvida na década de 60, onde ressalta que as necessidades podem ser aprendidas ou socialmente adquiridas durante a vida, iniciando-se assim que o indivíduo começa a interagir com o ambiente.

Teoria das Necessidades é uma das muitas teorias que procuram explicar as motivações dos trabalhadores através da satisfação das suas necessidades, e coloca em destaque aquilo que chama de **necessidades adquiridas**, ou seja, as necessidades que as pessoas desenvolvem com a experiência ao longo da sua vida, a medida que interagem com o meio ambiente, seja nas empresas onde trabalha ou no seu convívio social.

Segundo McClelland, apesar de em graus diferentes, todas as pessoas possuem estes três tipos de necessidades, contudo, apenas uma delas prevalecerá e definirá a sua forma de atuação.

- . **A necessidade de realização**, refere-se ao desejo de ser excelente, de ser o melhor, de ser mais eficiente e as pessoas com essas necessidades gostam de correr riscos calculados, de ter responsabilidades, de traçar metas
- . **A necessidade de poder**, isto é, o desejo de controlar os outros e de influenciá-los; pessoas assim tem grande poder de argumentação e esse poder pode ser tanto positivo quanto negativo e procuram assumir cargos de liderança.
- . **A necessidade de afiliação**, reflete o desejo de interação social, de contatos interpessoais, de amizades e de poucos conflitos; pessoas com essas necessidades colocam seus relacionamentos acima das tarefas.

Conclusões

- ✓ As pessoas desejam dinheiro, porque esse lhes permite não somente a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também lhes dá plenas condições para a satisfação das necessidades sociais,
- ✓ O dinheiro não é um meio e nem um fim, mas dá condições para comprar muitas coisas que satisfaçam as suas necessidades.

Cris Argyris: (1923...)

Vantagem competitiva

Argyris em seus estudos, defende que a gestão do conhecimento é uma importante ferramenta geradora de vantagem competitiva nas organizações. Proem 4 valores básicos que os trabalhadores devem seguir, são eles;

- 1º- Manter um controle unilateral.
- 2º- Maximizar os ganhos e minimizar as perdas.
- 3º Suprimir sensações negativas.
- 4º- Ser o mais racional quanto possível.

William Ouchi: (1943-1982)

A Teoria Z

A Teoria Z de Ouchi fundamenta-se em preceitos e comportamentos vividos principalmente nos países orientais.

A Teoria Z defende o ponto de vista que afirma que o HOMEM abre a sua imaginação, lhe é permitido a liberdade de expressão e participação nas organizações.

Além desse pressuposto, enfatiza que o sucesso das organizações está ligado diretamente à motivação não somente no uso das tecnologias dos processos.

Aspectos importantes da Teoria Z, informa que o Homem é;

- Quer participar
- É criativo;
- Quer ser original;
- Quer liberdade;
- Quer ter iniciativa;
- É responsável;
- Quer estabilidade;
- Busca qualidade de vida;
- Está sempre insatisfeito;
- Não é individualista;

Teoria Estruturalista

Amitai Etzioni: (1929...)

É considerado um dos mais importantes pesquisadores da Teoria Estruturalista, mais especificamente da Teoria estruturalista da administração, uma das últimas teorias desenvolvidas da chamada Escola Clássica da Administração, onde destaca e classifica as organizações da seguinte forma;

- Organizações Especialistas: refere-se as que possuem alto nível de especialização dos seus recursos humanos, onde predomina a autoridade e a técnica (especialização).

- Organizações não especializadas: refere-se as organizações que desenvolvem atividades de produção de bens, onde são definidos os objetivos específicos, estabelecimento de metas e controle das mesmas.
- Organização de serviços: refere-se as organizações que desenvolvem atividades de serviços, onde as pessoas não possuem vínculo, tendo uma atividade temporária, com tarefas bem específicas a serem realizadas e que o vínculo ocorre através de um contrato de prestação de serviços, por tarefa ou por tempo determinado.

No início da década de 90, enfatizou a importância de que todas as sociedades devem promover um equilíbrio entre direitos, responsabilidades e autonomia e ordem.

Peter Michael Blau: (1918-2002)

Sociologia Organizacional

Considerado um dos percussores do conceito de Sociologia Organizacional, uma de suas maiores foi o estudo da macroestrutura dos sistemas de grandes escalas nas organizações, classes sociais e as dimensões nas quais as sociedades estão estruturadas; dessa forma, é considerado o fundador dos estudos no campo da Sociologia nas organizações,

Estudos

- Aplicação das teorias levando-se em consideração aos fenômenos sociais,
- Estudos sobre a mobilidade social ascendente
- Como as estruturas da população influenciam no comportamento.
- Seu estudo chamado “**espacial Blau**”, mapeou a grande variedade de forças sociais.

6 Teoria do Desenvolvimento Organizacional

Richard Beckhard: (1933-1999)

-Teoria de Desenvolvimento Organizacional-

Desenvolveu seus estudos no sentido de definir o conceito de desenvolvimento organizacional como sendo um esforço planejado em toda a estrutura da organização, que deve ser gerido a partir do nível estratégico (topo da pirâmide), no sentido de aumentar a eficácia da organização, através do planejamento e a organização dos processos, utilizando-se da ciência comportamental.

- contribui também no desenvolvimento da “fórmula” do processo de mudança organizacional.

Kurt Lewin (1890-1947)

Psicologia social- Ciência da Conduta

Lewin, chamado também de “**Pai da Psicologia Social**”, desenvolveu seus estudos, procurando analisar os processos motivação dos funcionários, e desenvolveu o que foi chamado de Ciência da Conduta, que assim é caracterizada:

- Reconhece a existência de grupos formais e informais,
- Esses grupos influenciam nos processos da organização,
- As necessidades humanas exercem influência no trabalho,
- A interação individual é fundamental para que os trabalhadores,

- Conceito de “**homem psicológico**”, que é caracterizado pelo fato de que seus sentimentos influenciam no desempenho do seu trabalho.

Características da Teoria de Campo de Lewin

- O comportamento do indivíduo deriva da coexistência dos fatos;
- O comportamento depende do campo atual onde o indivíduo desenvolve as suas atividades na organização;
- os indivíduos participam de uma série de espaços vitais, tais como; família, escola, trabalho, igreja, dentre outros, e esses são construídos sob a influência de inúmeras variáveis de força sobre o sistema.

- Críticas a Teoria de Campo de Lewin

- É considerada uma abordagem demagógica, pois fala-se muito em regras, porém na prática elas não são cumpridas.
- Não reconhece que as variáveis externas influenciam na motivação dos funcionários (grupos informais e suas articulações),
- Desconsidera a divisão de classes sociais
- Não reconhece a organização formal.

Rensis Likert: (1903 - 1981)

- Estilos de Liderança-

Likert desenvolveu seus estudos sobre estilos de liderança e gerência, procurando relacionar o sucesso alcançado por algumas empresas com o estilo de liderança e a política de pessoas adotado.

Segundo Likert, são Estilos de Liderança de Likert

1º: Autoritário Coercivo: autocrático, fortemente arbitrário e que organiza e controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização, punições e ameaças são utilizadas para que as tarefas sejam realizadas.

2º: Autoritário Benevolente: autoritário e impositivo mas é mais condescendente. Existe alguma consulta e delegação aos membros da organização.

3º: Consultivo: caracteriza-se por ser mais participativo, no sentido de aceitar e acatar algumas sugestões feitas pelos demais membros da organização. As tarefas a serem realizadas são discutidas previamente e, conseqüentemente, faz com que os membros da organização se sintam mais participativos em todos os processos.

4º: Participativo: é democrático e todos participam na tomada de decisões, além disso, existe uma boa comunicação entre os setores dos diversos membros da organização.

Fred Emery: (1925-1977)

Desenvolvimento Organizacional

Emery foi um dos estudiosos na área de Desenvolvimento Organizacional ou D.O.

Principais contribuições de seus estudos:

- Interesse na natureza do trabalho, em particular na forma como os trabalhadores organizavam-se para atingir os objetivos organizacionais e individuais, mantendo seus valores e ideias.

Robert Roger Blake e Jane: (1964....)

Grid Gerencial

Desenvolveram estudos no que resultou no chamado Grid Gerencial de liderança comportamental, onde tem como objetivo de identificar os diversos estilos de liderança. Esse modelo foi criado por Blake e Muntan, é um modelo de grade gerencial, um modelo de liderança comportamental, onde também funciona com uma ferramenta de avaliação das lideranças nas organizações.

Através desse modelo foi possível identificar 4 tipos de lideranças baseado no Grid Gerencial;

1^a: a preocupação máxima com a produção e mínima com as pessoas caracteriza o líder que se utiliza da autoridade para alcançar resultados.

2^a: a preocupação máxima com as pessoas e mínima com a produção, onde a liderança busca sempre a harmonia na organização, mesmo que tenha que sacrificar a eficiência e a eficácia do trabalho realizado.

3^a: a preocupação mínima com a produção e com as pessoas caracteriza o líder que desempenha uma gerência empobrecida, onde o líder adota uma postura passiva, fazendo o mínimo para garantir a sua permanência na empresa.

4^a: máxima preocupação com a produção e com as pessoas caracteriza o líder que vê no trabalho em equipe a única forma de alcançar resultados e, dessa forma, estimula a máxima participação e interação entre seus subordinados.

Edgar Henry Schein: (1928....)**Desenvolvimento Organizacional-**

Desenvolveu seus estudos no conceito de Desenvolvimento Gerencial, o que fez com que promovesse o chamado modelo de Schein de cultura Organizacional e que lhe deu créditos do conceito de Cultura Organizacional, identificando três níveis distintos de culturas organizacionais, são eles:

1º: nível dos artefatos visíveis: refere-se ao ambiente construído, arquitetura, layout, vestuário e documentos.

2º: nível dos valores: refere-se aos valores que governam o comportamento das pessoas como manifestações culturais.

3º: nível dos pressupostos básicos: refere-se aos pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem.

Chris Argyris: (1968...)**Comportamento Organizacional****Ciência da Ação****Teoria da Maturidade.**

Em seus primeiros estudos, explorou o impacto de estruturas organizacionais formais, sistemas de controle e gestão em indivíduos e como eles respondiam e se adaptavam a isto, posteriormente mudou o foco de seus estudos para o conceito de mudança organizacional.

O conceito da Ciência da Ação, refere-se a análise do comportamento dos seres humanos, diante de situações ditas complicadas.

Dessa forma, propõe o que se veio a se chamar de Teoria da Maturidade, que se refere ao conceito que o desenvolvimento de uma pessoa se processa ao longo de um intervalo contínuo de uma situação de imaturidade para uma situação de maturidade.

O que então, segundo Argyris caracteriza-se uma pessoa madura?

Refere-se a uma pessoa que tenha as seguintes características:

- Ativa
- Independente
- Autoconfiante e
- Autocontrolada.

Ainda Argyris, afirma que o funcionário com elevado grau de maturidade se depara com uma situação destas tende a tomar uma de três atitudes:

1ª: Fuga: traduz-se na demissão, faltas ao trabalho, etc.;

2ª: Luta: através de estruturas como os sindicatos ou mesmo através da organização informal;

3ª: Adaptação: refere-se ao desenvolvimento de uma atitude de apatia e indiferença, onde o salário representa a compensação por uma forma de “castigo”.

E uma pessoa imatura?

- é passiva - dependente - tem falta de confiança
- Sente necessidade de ser controlada pelos outros.

Willian Reddin: (1970...)

- Teorias de Liderança-

Segundo Reddin, os quatro estilos de lideranças são identificados pelas seguintes características:

1º-**Dedicado**: alta orientação para a tarefa e baixa orientação para as relações interpessoais produtivas;

2º-**Integrado**: alta orientação para a tarefa e para as relações interpessoais produtivas;

3º- **Separado**: baixa orientação para a tarefa e baixa orientação para as relações pessoais produtivas;

4º- **Relacionado**: alta orientação para as relações pessoais produtivas e baixa orientação para as tarefas.

7 ESCOLA SISTÊMICA

Ludwing Von Bertalanffy: (1901-1972)

Teoria Geral de Sistemas

Para que possamos compreender de uma melhor forma essa teoria, temos que voltar ao tempo de René Descartes, onde afirma que o método científico tinha progredido em duas hipóteses. O primeiro refere-se que um sistema pode ser decomposto em partes individuais, e que cada componente pode ser analisado como uma entidade independente.

Ludwing Von Bertalanffy, em 1951, propõem que ambas as hipóteses estavam erradas e afirma que Um sistema(organizações) é composto por partes , que sempre devem agir de maneira interligada e interdependente, para que o sistema como um todo possa funcionar de maneira eficiente e eficaz.

Se fizermos uma análise, não podemos imaginar uma empresa, que tenha vários departamentos e que esses desenvolvam as suas atividades de maneira independente.

Um sistema pode ser analisado da seguinte forma:



Fonte: autor,2022

Quando todas as forças que atuam no sistema estão equilibradas, ou seja, nenhuma mudança está acontecendo, dizemos que o sistema está em **equilíbrio estático**.

Homeostase de um sistema, refere-se condição de equilíbrio dinâmico entre pelo menos duas variáveis do sistema.

Feedback negativo ou retroalimentação negativa, opera dentro de um sistema para restaurar uma variável para um valor inicial

Feedback positivo ou retroalimentação positiva, opera dentro de um sistema para impulsionar um futuro variável do seu valor inicial.

Sistema fechado é aquele em que as interações ocorrem somente entre os componentes do sistema e não com o meio ambiente.

Um sistema aberto é aquele que recebe a entrada do ambiente e / ou lançamentos de saída para o meio ambiente.

Teoria do Caos e Sistemas

Caos é a ciência da natureza global dos sistemas. Assim sendo, devemos agora estender a teoria de sistemas para incluir os fenômenos que se encontra fora do nosso normal. Portanto, a Teoria do caos é uma tentativa de explicar e modelar os componentes aparentemente aleatórios de um sistema, fixando que os sistemas são sensíveis às condições iniciais, para que as mudanças aparentemente pequenas podem produzir grandes mudanças no sistema.

8 Escola Quantitativa

John Von Neumann (1903-1957)

Teoria dos Jogos

- Foi o criador do campo da Teoria de Jogos

* A teoria dos jogos: Teoria dos jogos é um ramo da matemática aplicada que estuda situações estratégicas onde jogadores escolhem diferentes ações na tentativa de melhorar seu retorno

- Participou também do Projeto Manhattan, no qual um grupo de cientistas que criaram a primeira bomba atômica

Escola Contingencial

Escola de Administração por objetivos

Peter F. Drucker: (1904-2005)

Ele é um dos pensadores mais conhecido e mais influente e escritores sobre o tema da gestão de teoria e prática. Dentre seus estudos, podemos destacar os seguintes pontos que serviram de base para o aprimoramento dos processos de gestão corporativa nas organizações, são eles;

- Descentralização e simplificação: as empresas trabalham melhor quando são descentralizadas.

- Respeito do trabalhador: os funcionários estão ativos e não passivos. Os trabalhadores informados são os ingredientes essenciais da economia moderna.

- Necessidade de gerir os negócios, equilibrando uma variedade de necessidades e objetivos, ao invés de subordinar a uma instituição para um único valor.
- A responsabilidade primária da empresa é atender seus clientes. O lucro não é o objetivo principal, mas sim uma condição essencial para a existência continuada da empresa.
- Uma organização deve ter uma maneira correta de executar todos os seus processos de negócio.

George Odiorne: (1965...)

Administração por Objetivos

Aperfeiçoou a medição quantitativa dos objetivos das organizações. O sistema de APO (administração por objetivos), pode ser definido como um processo pelo qual o administrador superior e o administrador subordinado identificam em conjunto as metas que lhes são comuns, definem as principais áreas de responsabilidades de cada funcionário, em termos dos resultados esperados, e usam esses indicadores de desempenho como guia para os processos de produção da organização de maneira que possa ser medido o desempenho de cada membro da organização.

Douglas Murray McGregor: (1967...)

Introduziu a abordagem qualitativa na administração por objetivos nas organizações, visando o desenvolvimento profissional de seus membros.

John W. Humble: (1969...)

Definiu em seus estudos que a APO é um estilo de gerência que exige muita disciplina de seus gestores, necessitando dessa forma para o seu bom funcionamento a criação de planos de melhoria de processos; a revisão crítica dos planos de melhoria e acompanhamento contínuo e sistemático do desempenho, dentre outros.

Tom Burns: (1961...)**Teoria da Contingência**

Burns é considerado o precursor da Teoria da Contingência, onde propõem a análise e a correlação entre as práticas de gestão organizacional e o ambiente externo, e ainda classificou as organizações em dois tipos; as organizações mecanicistas e as organizações orgânicas.

Warren Bennis: (1964.....)**Vantagem Competitiva**

Classifica as lideranças como instrutores, micro administradores, que exigem mais compromisso do que a submissão de seus subordinados, e se concentram em qualidade e no serviço ao cliente mais do que em números; ainda considera que as organizações hierarquizadas e burocráticas terão grandes dificuldades em se readaptar às mudanças necessárias.

Considera que a ação de um líder deve ter como base a tríade:

- Ambição
- Conhecimento especialização, e
- Integridade

H. Igor Ansoff: (1918-2002)

Propôs o que se chamou de **Matriz de Ansoff**, que é uma ferramenta de marketing, utilizada em organizações que tem como objetivo o crescimento do produto no mercado.

A matriz é composta de quatro categorias principais, são elas:

- Desenvolvimento do produto
- Penetração no Mercado
- Diversificação
- Desenvolvimento do mercado

William H. Starbuck: (1934...)

Design Organizacional

Através de seus estudos contribuiu para a definição do conceito de auto concepção de organizações, design organizacional, nichos ambientais, bem como na pesquisa comportamental.

Trouxe contribuição também para o campo da gestão através do design organizacional e a relatividade da percepção dos gestores; interação entre a racionalidade e ideologias, métodos prescritivos ainda experimentais e a gestão de crises por meio de padrões comportamentais.

Michael E. Porter: (1947...)

Desenvolveu em seus estudos o que hoje chama-se de “o modelo da 5 forças de Porter”, que são assim descritas:

1ª - Rivalidade entre os concorrentes: Determinante para a competitividade do mercado, e a concorrência na questão do produto, mas sim, em função de mercado, inovações, tecnologias marketing, dentre outras.

2ª- Poder de Negociação dos clientes: Refere-se a capacidade que os clientes tem, no sentido de pressionar as empresas para que atendam as suas demandas, expectativas e necessidades. Também pode ser reconhecido como “mercado de realizações”

3ª- Poder de Negociação dos fornecedores: refere-se ao mercado de fornecedores de insumos, matéria primas, componentes e serviços. Os fornecedores tem a capacidade de oferecer ou não esses componentes, porém, com os conceitos mais atuais, essa prática não promove benefícios para nenhuma das partes (fornecedor e empresa), e, dessa forma, as duas partes sempre devem sair ganhando.

4ª- Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes: Conceito muito claro, evidenciando-se da necessidade de se quebrar algumas barreiras, pois essas podem ameaçar a livre concorrência, tanto para empresas que já atuam no mercado, quanto para as empresas que querem acessar o mercado já existente ou novos mercados.

5ª - Ameaça de produtos substitutos: refere-se a produtos ou serviços que já existam no mercado e que, de alguma forma, promovem uma ameaça, dessa forma, os substitutos podem afetar os lucros dos produtos ditos normais, ou já existentes no mercado.

9 ESCOLA MODERNA

Teoria da Administração de Processos

Walter A. Shewhart: (1891-1964)

Controle Estatístico da Qualidade

Em seus estudos demonstrou a importância dos controles estatísticos na apuração dos resultados dos processos de qualidade na produção nas indústrias.

- principais inovações-

- Criou o CEP

- Criou a carta de controle para a média (famosa \bar{X})

- "*Os dados não tem significado se apresentados à parte de seu contexto*"; ou seja, a análise dos dados obtidos e tabulados pelo controle estatístico, depende da situação encontrada na empresa naquele momento, ou seja; a lei da situação é essencial e fundamental para que possa se analisar a realidade da organização e propor melhorias nos processos.

• "*Conjuntos de dados possuem sinais e ruídos. Para ser capaz de extrair informação, deve-se separar o sinal dos ruídos dentro dos dados*".

William Edwards Deming- (1900 - 1993)-

Qualidade Total

Deming é amplamente reconhecido pela melhoria dos processos produtivos nos Estados Unidos durante a Segunda Guerra Mundial, sendo porém mais conhecido pelo seu trabalho no Japão. Lá, a partir de 1950, ele ensinou altos executivos como melhorar projeto, qualidade de produto, teste e vendas (este último por meio dos mercados globais) através de vários métodos, incluindo a aplicação de métodos estatísticos como a análise de variantes e teste de hipóteses.

Deming fez contribuições significativas para o Japão tornar-se notório pela fabricação de produtos inovadores de alta qualidade. Deming é considerado o estrangeiro que gerou o maior impacto sobre a indústria e a economia japonesa no século XX.

Os 14 Pontos para a Gestão

Os 14 pontos para a gestão descrevem o caminho para a qualidade total, o qual deve ser continuamente aperfeiçoado. São eles (Deming, 1990:18):

1. Criar **constância de propósito** de aperfeiçoamento do produto e serviço, a fim de torná-los competitivos, perpetuá-los no mercado e gerar empregos.
2. **Adotar uma nova filosofia.** Vivemos numa nova era econômica. A administração ocidental deve despertar para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança em direção à transformação.
3. **Acabar com a dependência de inspeção para a obtenção da qualidade.** Eliminar a necessidade de inspeção em massa, priorizando a internalização da qualidade do produto.

4. **Acabar com a prática de negócios compensador baseado apenas no preço.** Em vez disso, minimizar o custo total. Insistir na idéia de um único fornecedor para cada item, desenvolvendo relacionamentos duradouros, calcados na qualidade e na confiança.
5. **Aperfeiçoar constante e continuamente todo o processo de planejamento, produção e serviços,** com o objetivo de aumentar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, reduzir os custos.
6. **Fornecer treinamento no local de trabalho.**
7. **Adotar e estabelecer liderança.** O objetivo da liderança é ajudar as pessoas a realizar um trabalho melhor. Assim como a liderança dos trabalhadores, a liderança empresarial necessita de uma completa reformulação.
8. **Eliminar o medo.**
9. **Quebrar as barreiras entre departamentos.** Os colaboradores dos setores de pesquisa, projetos, vendas, compras ou produção devem trabalhara em equipe, tornando-se capazes de antecipar problemas que possam surgir durante a produção ou durante a utilização dos produtos ou serviços.
10. **Eliminar slogans, exortações, e metas dirigidas aos empregados.**
11. **Eliminar padrões artificiais** (cotas numéricas) para o chão de fábrica, a administração por objetivos (APO) e a administração através de números e metas numéricas.
12. **Remover barreiras que despojem as pessoas de orgulho no trabalho.** A atenção dos supervisores deve voltar-se para a qualidade e não para números. Remover as barreiras que usurpam dos colaboradores das áreas administrativas e de planejamento/engenharia o justo direito de orgulhar-se do produto de seu trabalho. Isso significa a abolição das avaliações de desempenho ou de mérito e da administração por objetivos ou por números.
13. **Estabelecer um programa rigoroso de educação e auto-aperfeiçoamento para todo o pessoal.**
14. **Colocar todos da empresa para trabalhar de modo a realizar a transformação.** A transformação é tarefa de todos.

Joseph Moses Juran: (1904-2008)

Princípio de Pareto

Juran foi o precursor na aplicação do princípio de Pareto para resolver os problemas com qualidade dos produtos e serviços.

- ***Mas o que vem a ser o Princípio de Pareto***

O método Pareto considera que 80% dos problemas identificados nos processos organizacionais, são causados por 20 % de causas.

Em linhas gerais, Juran defendia a ideia que o que importava era a qualidade do produto final ou no produto acabado.

Ainda propõe, o que é conhecido como “Trilogia Juran”, definida da seguinte forma:

1- Planejamento da qualidade

Faz-se necessário:

- Identificar quem são os consumidores
- Identificar as necessidades, expectativas dos consumidores
- Traduzir essas necessidades para o próprio idioma (linguagem do consumidor)
- Desenvolver um produto que atenda as necessidades dos consumidores
- Otimizar o produto para que atenda tanto às nossas necessidades quanto as necessidades dos consumidores

2- Controle da qualidade: refere-se ao processo de encontro das metas de qualidade estabelecidas durante os processos de produção, e é usado para evitar ou corrigir que variáveis interfiram no processo de produção.

3- Melhoria da qualidade: refere-se ao processo de melhoria contínua e constante da qualidade, por meio de mudanças planejadas, previstas e previamente planejadas.

Conceito importante: *breakthrough*; conceito desenvolvido por Juran, estabelece que as melhorias alcançadas devem ser incorporadas ao novo produto, bem como novos padrões, de maneira que passe a adotar novos níveis de qualidade

Outras proposições de Juran:

- mudar a cultura das empresas, a partir do fator humanos, incentivando a educação do trabalhador, pois só assim consegue-se um padrão de educação para o gerenciamento da qualidade nas organizações.
- Estar disposto a entender as necessidades dos clientes e a satisfazê-los
- Proporcionar alta qualidade de produtos e serviços e, ao mesmo tempo, reduzir custos de produção.
- Estar envolvido em todos os processos, de maneira a identificar as necessidades dos clientes
- Treinar todos os níveis hierárquicos da organização, nos processos de gerenciamento para a qualidade
- Agregar metas de qualidade ao planejamento de negócios
- Fornecer participações à força de trabalho
- Altos gerentes devem ter a iniciativa de realizar a gestão de qualidade

10 Conceito de Qualidade Total

Gestão da Qualidade Total- GQT

Em seus estudos, defende que a qualidade é um trabalho de todos os membros da organização, pois não é possível que o departamento de produção fabrique um bem de maneira isolada, ou seja; todos os departamentos e setores da organização devem fazer parte do processo de produção, fornecendo ferramentas para que o resultado final, o produto, esteja dentro das especificações previamente estipuladas, bem como todo o processo produtivo.

Kaoru Ishikawa: (1915-1989)

Diagrama de Ishikawa

Diagrama de Causa e Efeito

Sua maior contribuição foi no sentido de estabelecer um uma estratégia de desenvolvimento de um padrão japonês de qualidade. Importante salientar que, no pensamento de Ishikawa, no padrão japonês de qualidade, existe uma participação ampla de todos os membros da organização no processo.

Estabeleceu o que é chamado de *Diagrama de Causa-e-efeito*, também conhecido como *Diagrama de Ishikawa*, considerada uma ferramenta poderosa para ser usada para identificar, analisar e resolver problemas nos processos organizacionais.

Ainda, concedeu em seus estudos que:

- a importância da sustentação e da liderança.

- Vida longa aos produtos, pelo fato de ter sido produzido com qualidade total.
- Percebeu que os padrões previamente estabelecidos deviam gerar programas contínuos de qualidade, devendo ser constantemente avaliados e renovados.

Thomas Davenport: (1954...)

Gestão do Conhecimento

Desenvolveu seus estudos focando o conceito da Gestão do conhecimento, onde observa que os trabalhadores derivam conhecimentos das informações de diversas formas, tais como: por comparação; pela experimentação, por conexão com outros conhecimentos e através das outras pessoas.

Estudou, em linhas gerais o processo de Reengenharia no contexto dos processos dos negócios e de forma interligada como a administração do conhecimento e da informação e, dessa forma, melhorando a análise competitiva das organizações.

* **Reengenharia** é um sistema administrativo, utilizado nas empresas para se manterem ou se tornarem competitivas no mercado e alcançarem os seus objetivos e metas, reformulando o seu modo de fazer negócios, suas atividades e tarefas e/ou processos.

** **Reengenharia** é um trabalho participativo de elevada amplitude, direcionando para os negócios e seus resultados e que tem como função o desenvolvimento e a implementação de novos processos que integrem funções e áreas das organizações, na busca da excelência na realização de serviços e no fornecimento de produtos aos clientes internos e externos das organizações. (Rebouças, 2010)

Teoria da Excelência das Organizações

Max Weber: (1864-1920)

Teoria da Burocracia

Weber estava mais preocupado em seus estudos com os aspectos formais do processo administrativo, ou seja, os meios racionais para dirigir as atividades de muitos indivíduos ocupantes de cargos diferentes, visando atingir um objetivo comum.

* Sua principal preocupação era de saber como que as organizações estão procedendo para poder perpetuar nos ambientes que estão atuando?

Para Weber, a ação é toda conduta humana dotada de um significado subjetivo dado por quem a executa e ação social é toda conduta dotada de sentido para quem a efetua, a ação social deve ser praticada com intenção

- Os três tipos de autoridade, segundo Weber

- **Autoridade tradicional**: Apoiada nos costumes e práticas anteriores (a fraqueza era considerada que as experiências passadas sempre serão as melhores e as mais adequadas para se seguir).

- **Autoridade carismática**: Autoridade baseada na devoção à santidade, ao heroísmo ou a um caráter exemplar em específico e excepcional de um indivíduo. (a fraqueza era que não preparava seus sucessores).

- **Autoridade Racional-Legal**: Baseada em atingir objetivos específicos estabelecidos e baseado no direito legal da pessoa ocupante do cargo.

Weber descreveu o tipo de organização que surgiria como consequência do emprego da autoridade racional-legal e a aquela que ele chamou de Burocracia, são eles;

- **Ênfase na forma:** fortalece o conceito de hierarquia (organograma);
- **Especialização da tarefa e da competência;**
- **regras E normas:** de maneira que os objetivos fossem atingidos da forma como foram planejados;
- **Responsabilidades definidas para os ocupantes dos cargos**
- **Registro:** Todos os documentos relevantes da vida organizacional devem ser documentados.

Victor H. Vroom

Teoria da Expectativa

Seu estudo restringe-se ao fato de que motivação para produzir, rejeita noções preconcebidas e reconhece as diferenças individuais entre os membros nas organizações e que são três os fatores que determinam a motivação para produzir, são eles:

- 1º- os objetivos individuais, ou seja, a força do desejo de atingir objetivos.
- 2º- A relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance de seus objetivos individuais.
- 3º- Capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo.

A abordagem sugere que:

- A organização deve avaliar os sentimentos de auto-eficácia dos trabalhadores em relação às metas traçadas;

- As chefias devem gerir as expectativas dos subordinados, de forma a melhorar a sua motivação;
- Sistema de recompensas, em que medida os sistemas de recompensa ajudam a resolver os problemas das pessoas?

Leon Festinger (1919-1989)

Teoria da Dissonância Cognitiva

Dissonância cognitiva é um termo criado por Festinger, onde se ao conflito que ocorre entre duas idéias, crenças ou opiniões incompatíveis envolvendo indivíduos distintos.

- **Base da Teoria:** cada pessoa baseia-se na premissa de que um se esforça para estabelecer uma consonância o consistência(coerência) com sí próprio.
- **Relação dissonante:** o indivíduo acredita que fumar é motivo, mas continua fumando.
- **Relação consoante:** o indivíduo sabe que fumar é nocivo à saúde e pára de fumar.
- **Relação irrelevante:** o indivíduo considera que fumar é nocivo e gosta de passear.

Conclusão da Teoria

- O comportamento das pessoas baseia-se nas suas percepções pessoais e subjetivas.
- As pessoas baseiam-se não na realidade da vida, mas sim nas sua próprias percepções.

Stacy Adams(1963...)

Teoria da Equidade

Fundamenta-se no fato de que os trabalhadores buscam justiça quanto às recompensas recebidas, as comparando com as dos seus colegas de trabalho.

Equidade: Refere-se à relação entre a contribuição que o indivíduo dá em seu trabalho e as recompensas que recebe, comparada com as recompensas que os outros colegas recebem em troca dos esforços empregados. É uma relação de comparação social.

Porém quando essa relação resulta em um sentimento de desigualdade, ocorre a **Inequidade**, e caso aconteça essa variável, o indivíduo poderá comportar-se da seguinte forma: (*inequidade é o oposto de equidade, ou seja, tratamento oposto, desigualdade no tratamento*).

Apresentará uma redução ou um aumento em nível de esforço;

- ✓ Poderá fazer tentativas para alterar os resultados;
- ✓ Poderá distorcer recursos e resultados;
- ✓ Poderá mudar de setor ou até de emprego;
- ✓ Poderá provocar mudanças nos outros;
- ✓ Poderá trocar o grupo ao qual está se comparando

Metodologia proposta para recompensas:

- ✓ Participação nos lucros;
- ✓ Administração e empregados determinam Metas a serem alcançadas;
- ✓ Se alcançadas recebem uma quantia;
- ✓ Se superada, recebem bonificação relacionada ao nível de desempenho;

“ A equidade é subjetiva o que pode parecer justo para o superior, pode não parecer justo para o subordinado” Stacy Adams

11 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS

O conceito de estrutura organizacional refere-se a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas. (Stoner, 1992).

Todas as empresas possuem dois tipos de organizações, que devem ser respeitadas e sempre levadas em consideração, são elas;

- **Formais;** que se refere aquelas que são planejadas e formalmente representada, em alguns aspectos, através do seu organograma*.

Características:

- ênfase as posições em termos de autoridades e responsabilidades.
- é estável.
- está sujeita ao controle.
- está em uma estrutura.
- existe uma liderança formal

- **Informais:** refere-se à interação social dos trabalhadores; se desenvolve espontaneamente quando esse grupo se reúne. São relações que não aparecem no organograma da empresa, porém existe e influenciam demasiadamente em todos os processos formais.

Características

- está nas pessoas.
- sempre existirão.
- a autoridade flui na maioria das vezes na horizontal.
- é instável.
- não está sujeita a controle.
- está sujeita aos sentimentos.
- existe um líder informal.
- desenvolve sistemas e canais de comunicação.

Vantagens da estrutura informal

- proporciona maior rapidez no processo.
- complementa a estrutura formal.
- reduz a carga de comunicação dos chefes.
- motiva e integra as pessoas na empresa.

Desvantagens

- desconhecimento das chefias.
- dificuldade de controle.
- possibilidade de atritos entre pessoas.

* **organograma:** Refere-se a um gráfico que representa a estrutura formal de uma organização

Tipologia de Estrutura Organizacional

- Funcional.
- Clientes.
- Produtos.

- Territorial.
- Por projetos.
- Matricial.

Componentes da estrutura Organizacional

a) - Sistema de responsabilidade, constituído por:

- Departamentalização;
- linha E assessoria; e
- Especialização do trabalho.

b) - Sistema de autoridade

- Amplitude administrativa ou de controle;
- Níveis hierárquicos;
- Delegação;
- centralização e descentralização.

c) - Sistema de comunicações

- o que,
- como,
- quando,
- de quem,
- para quem.

Níveis de uma estrutura organizacional

- 1- Nível estratégico
- 2- Nível tático
- 3- Nível operacional

12 Tipos de Estrutura Organizacional

MATRICIAL

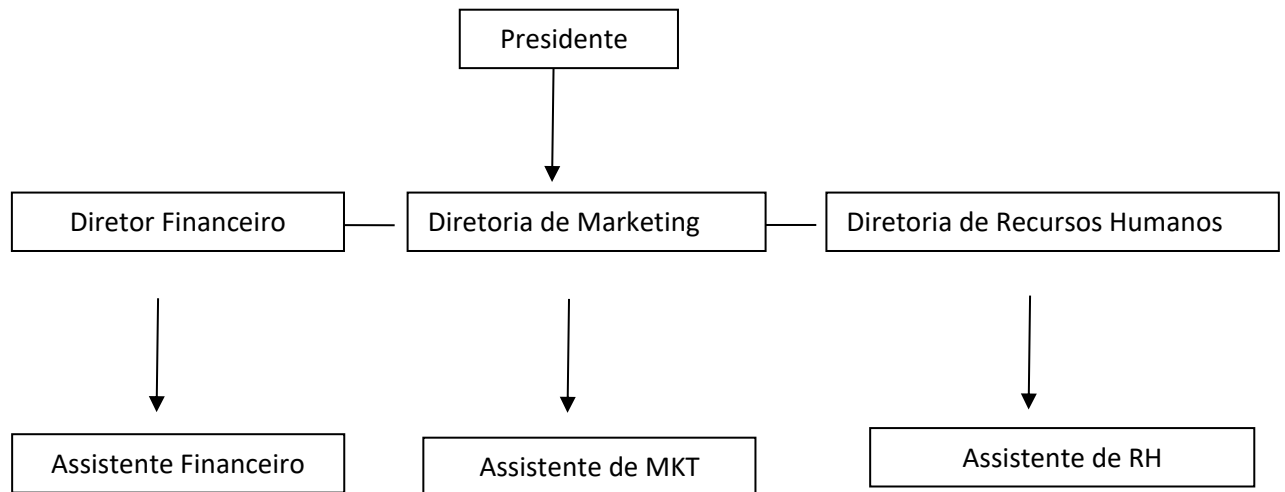
O gerenciamento fica dividido entre gerências funcionais e gerências de projetos, buscando a ação integrada para a realização dos objetivos empresariais



Fonte: autor, 2023

Funcional

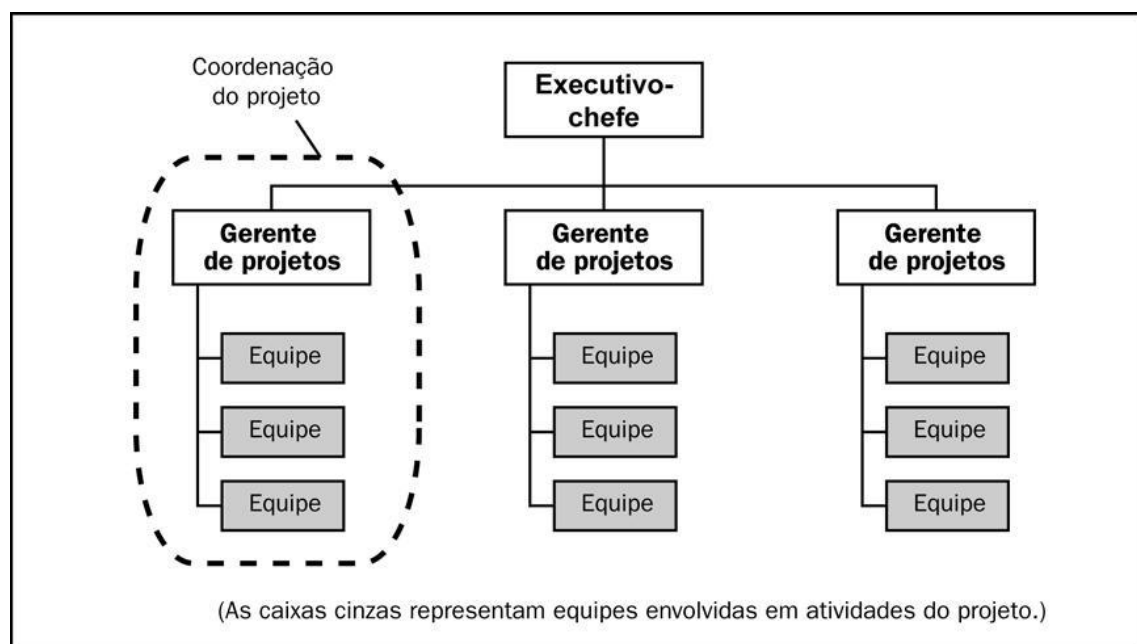
são agrupadas de acordo com as funções da empresa.



Fonte: autor, 2023

Projeto

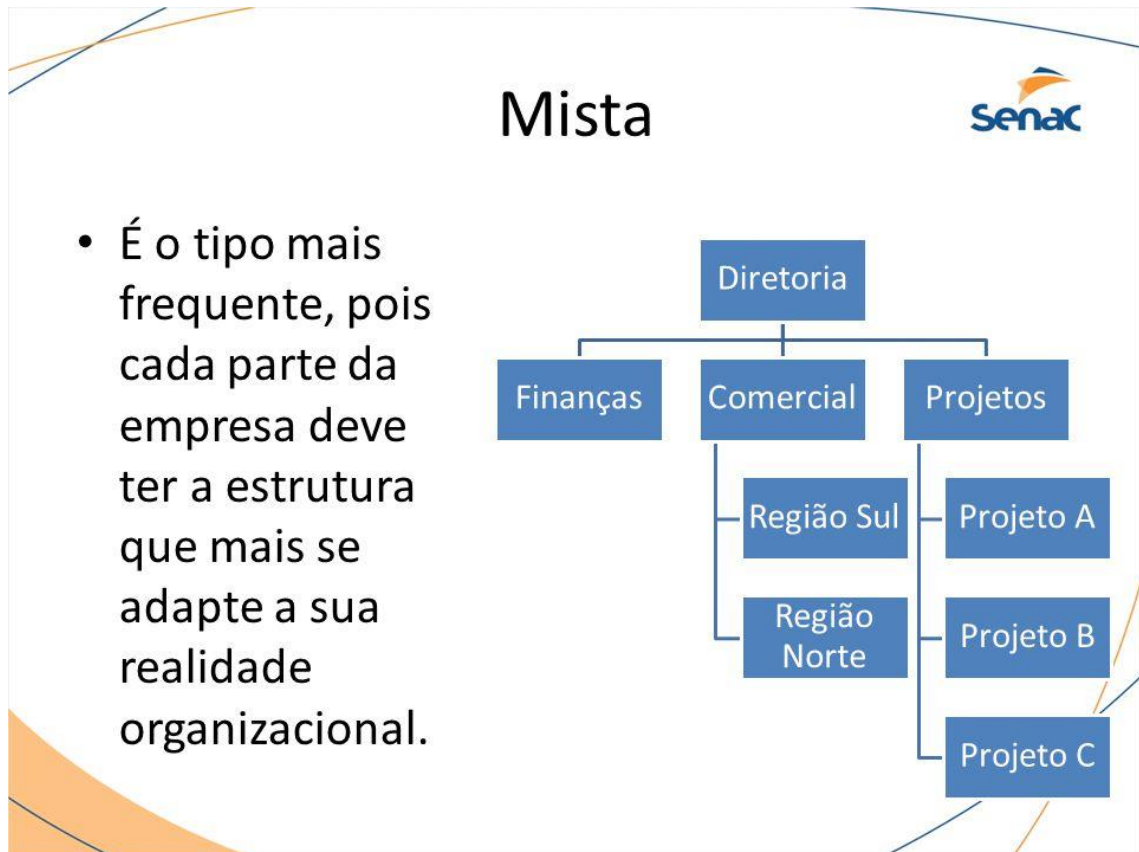
As atividades e as pessoas recebem atribuições temporárias.



Fonte: autor, 2023

MISTA

Muitas empresas usam esse tipo de departamentalização, principalmente as grandes empresas.



Fonte: <https://slideplayer.com.br/slide/4316453/adpatado> e, 24 de outubro de 2023

ESTRUTURA EM REDE



* Estrutura Organizacional em Rede

Fonte: <https://www.tjdft.jus.br>, 2022

Estrutura Horizontal (Sistêmica)



Fonte : <https://claudiacruz.online/category/sistemica-organizacional/>

13 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NA EMPRESAS

Um dos grandes problemas existentes nas organizações, refere-se aos processos de comunicação interna, pois muitas das vezes causam conflitos negativos nos processos.

A comunicação deve ser utilizada de maneira bilateral, ou seja, é um processo que caminha em uma via de mão dupla onde um emissor que transmite a mensagem por meio de um canal e o receptor que decodifica a mensagem para o destinatário que envia de volta algum sinal de retroação ou retro informação ou Feed back.

Características do processo de comunicação

- É uma prioridade estratégica para a empresa.
- É o processo de transmissão de uma informação de uma pessoa para a outra, sendo então compartilhada por ambas.
- Para que haja comunicação, é necessário que o destinatário da informação a receba e a compreenda.

Para que a comunicação obtenha eficácia, precisa-se que:

- Saber ouvir, ou seja, captar a mensagem para decodificá-la e interpretá-la adequadamente; e,
- Saber transmitir, melhor, falar, sinalizar a mensagem para que ela seja corretamente interpretada por quem receba
- Pare de falar
- Ponha a pessoa à vontade
- Mostre sua vontade de ouvir
- Remova todas as distrações potenciais
- Crie empatia com a outra pessoa
- Seja paciente: não responda tão rapidamente.
- Não seja precipitado: segure seu temperamento

- Vá devagar nos argumentos e nas críticas
- Responda claramente às questões
- Pare de falar

SOBRE O AUTOR

JOSE CARLOS GUIMARÃES JUNIOR

Pós Doutorando em Ciências da Educação University St. Paul- Ottawa- Canadá

Doutor em Biodiversidade e Biotecnologia -Universidade do Estado do Amazonas- UEA-Rede Bionorte

Doutor em Administração, pela Universidade Federal de Alagoas-UFAL

Mestre em Planejamento e Gestão Ambiental pela Universidade Católica de Brasília (2005).

Especialista em Administração Rural, pela Universidade Federal de Lavras (2000)

Licenciado em Geografia-R2

Bacharel em Administração de Empresas, com habilitação em Empresa Pública e Privada, pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (1994);

Professor Universitário há 30 anos.

Professor Co orientador de Mestrado da Fundação Universitária Ibero Americana- FUNIBER- Espanha, desde 2007.

Atuou com Coordenador de Curso de Administração em diversas Faculdades em Brasília e entorno.

Autor de 60 livros, e conteudista de mais de 200 apostilas para concursos públicos.

É Gestor de Políticas Públicas e Gestão Governamental do Governo do Distrito Federal. Integrante do Grupo de Estudos do Grupo de Pesquisas em Palmeiras da Amazônia-LABPALM, do Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia-INPA.

Perito Judicial- especialidade- Meio Ambiente

Consultor da SAVIATO AMBIENTAL- desenvolve projetos nas áreas de Biodiversidade, Conservação, Turismo de pesca e demais assuntos satélites.

Contato: profjc65@hotmail.com 61 98203-9474

Administração Geral

Este é mais um livro sobre administração geral que disponibilizamos para estudantes e ávidos leitores. Buscamos oferecer uma abordagem abrangente, que começa na Revolução Industrial em sua primeira fase e segue o desenvolvimento do pensamento administrativo ao longo do tempo, desde os primeiros pensadores até os dias mais recentes. Nossa intenção não é esgotar todas as teorias desenvolvidas nem abranger todos os pensadores dos processos administrativos, mas sim fornece uma base teórica sólida para compreender o passado e o presente, bem como para antecipar as novas teorias que surgirão.

Ao longo destas páginas, examinamos os marcos históricos que moldaram a administração como a conhecemos hoje, destacando pensadores e conceitos-chave que influenciaram a evolução dessa disciplina fundamental. Abordamos teorias clássicas, como a de Taylor e Fayol, que lançaram as bases da administração científica e da teoria clássica da administração.

Home Editora
CNPJ: 39.242.488/0002-80
www.homeeditora.com
contato@homeeditora.com
91984735110
Belém-PA, R. João de Deus, 63, 66075000

