



Curso de Bacharelado em Biblioteconomia na Modalidade a Distância

Marcos Antonio Tedeschi

Bases Teóricas da Administração
de Ambientes de Informação

Semestre

3

Curso de Bacharelado em Biblioteconomia na Modalidade a Distância

Marcos Antonio Tedeschi

Bases Teóricas da Administração de Ambientes de Informação

Semestre

3

Brasília, DF



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

Rio de Janeiro

Faculdade de Administração
e Ciências Contábeis
Departamento
de Biblioteconomia

2018



Permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam o devido crédito ao autor e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.

Presidência da República

Ministério da Educação

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível

Superior (CAPES)

Diretoria de Educação a Distância (DED)

Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB)

Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

Núcleo de Educação a Distância (NEAD)

Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC)

Departamento de Biblioteconomia

Leitor

Glauco Henrique de Sousa Mendes

Comissão Técnica

Célia Regina Simonetti Barbalho

Helen Beatriz Frota Rozados

Henriette Ferreira Gomes

Marta Lígia Pomim Valentim

Comissão de Gerenciamento

Mariza Russo (*in memoriam*)

Ana Maria Ferreira de Carvalho

Maria José Veloso da Costa Santos

Nadir Ferreira Alves

Nysia Oliveira de Sá

Equipe de apoio

Eliana Taborda Garcia Santos

José Antonio Gameiro Salles

Maria Cristina Paiva

Miriam Ferreira Freire Dias

Rômulo Magnus de Melo

Solange de Souza Alves da Silva

Coordenação de

Desenvolvimento Instrucional

Cristine Costa Barreto

Desenvolvimento instrucional

Cristina Ávila Mendes

Diagramação

Patrícia Seabra

Revisão de língua portuguesa

Lícia Matos

Projeto gráfico e capa

André Guimarães de Souza

Patrícia Seabra

Normalização

Dox Gestão da Informação

T256b Tedeschi, Marcos Antonio.

Bases teóricas da administração de ambientes de informação / Marcos Antonio Tedeschi ; [leitor] Glauco Henrique de Sousa Mendes. – Brasília, DF : CAPES : UAB ; Rio de Janeiro, RJ : Departamento de Biblioteconomia, FACC/UFRJ, 2018. 162 p. : il.

Inclui bibliografia.

ISBN 978-85-85229-00-9 (brochura)

ISBN 978-85-85229-01-6 (e-book)

1. Teorias na administração. 2. Gestão de bibliotecas. I. Mendes, Glauco Henrique de Sousa. II. Título.

CDD 658.001

CDU 005.1:002.6

Catálogo na publicação por: Miriam Dias CRB-7 / 6995

Caro leitor,

A licença CC-BY-NC-AS, adotada pela UAB para os materiais didáticos do Projeto BibEaD, permite que outros remixem, adaptem e criem a partir desses materiais para fins não comerciais, desde que lhes atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. No interesse da excelência dos materiais didáticos que compõem o Curso Nacional de Biblioteconomia na modalidade a distância, foram empreendidos esforços de dezenas de autores de todas as regiões do Brasil, além de outros profissionais especialistas, a fim de minimizar inconsistências e possíveis incorreções. Nesse sentido, asseguramos que serão bem recebidas sugestões de ajustes, de correções e de atualizações, caso seja identificada a necessidade destes pelos usuários do material ora apresentado.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Búzios e tarô | 21 |
| Figura 2 – A arte de afinar um piano ou regular um carro | 21 |
| Figura 3 – Gravidade..... | 22 |
| Figura 4 – Etimologia da palavra administração..... | 24 |
| Figura 5 – Distinção de organização e empresa | 25 |
| Figura 6 – O ciclo administrativo permite corrigir o que foi planejado inicialmente ou até mesmo pensar um novo planejamento | 26 |
| Figura 7 – Além do conhecimento científico e da experiência, um administrador deve contemplar também as três habilidades..... | 27 |
| Figura 8 – Da esquerda para a direita, temos os filósofos <i>Sócrates</i> , <i>Platão</i> e <i>Aristóteles</i> , que contribuíram para diferentes áreas do conhecimento, inclusive a Administração..... | 36 |
| Figura 9 – Começando pela esquerda, <i>Francis Bacon</i> , <i>René Descartes</i> e <i>Thomas Hobbes</i> , filósofos de um mesmo período com distintas contribuições para a Administração..... | 37 |
| Figura 10 – À esquerda, o filósofo <i>Jean-Jacques Rousseau</i> e, à direita, <i>Augusto Comte</i> | 38 |
| Figura 11 – À esquerda, <i>Karl Marx</i> e à direita, <i>Friedrich Engels</i> | 39 |
| Figura 12 – Resumo das principais contribuições da <i>Igreja Católica</i> para as teorias da Administração | 41 |
| Figura 13 – Da esquerda para a direita, <i>Napoleão Bonaparte</i> , <i>Imperador Frederico II, o Grande</i> , e <i>General Scharnhorst</i> | 41 |
| Figura 14 – Resumo das contribuições militares para a Administração | 42 |
| Figura 15 – <i>Adam Smith</i> | 43 |
| Figura 16 – Resumo da influência dos economistas na Administração | 45 |
| Figura 17 – Resumo da influência dos empreendedores na Administração | 46 |
| Figura 18 – Resumo das influências da Revolução Industrial na Administração | 47 |
| Figura 19 – <i>Frederick Winslow Taylor</i> , conhecido como <i>Taylor</i> , contribuiu para fundamentar os princípios da Administração Científica .. | 58 |
| Figura 20 – <i>Henry Ford</i> , responsável por contribuições à Administração Científica a partir de suas experiências na indústria de automóveis..... | 61 |
| Figura 21 – Outras características da Administração Científica..... | 62 |
| Figura 22 – Ciclo APO..... | 85 |
| Figura 23 – Departamentalização por função | 90 |
| Figura 24 – Departamentalização por processo | 90 |
| Figura 25 – Departamentalização por clientela..... | 90 |
| Figura 26 – Departamentalização por território | 90 |

| | |
|--|-----|
| Figura 27 – Departamentalização por produto | 91 |
| Figura 28 – Departamentalização por tempo ou turno | 91 |
| Figura 29 – Departamentalização por projetos | 91 |
| Figura 30 – Ciclo motivacional | 102 |
| Figura 31 – Hierarquia de <i>Maslow</i> | 111 |
| Figura 32 – Hierarquia de valores | 112 |
| Figura 33 – Fatores do ambiente..... | 113 |
| Figura 34 – Estilo de gerência | 114 |
| Figura 35 – A Teoria 3D da Eficácia | 124 |
| Figura 36 – Parâmetros dos sistemas..... | 133 |
| Figura 37 – Hierarquia de nível estático até simbólico..... | 134 |
| Figura 38 – Elementos da comunicação | 136 |
| Figura 39 – Fluxograma do processo decisório..... | 137 |
| Figura 40 – Questionamentos do 5H e 1H..... | 147 |
| Figura 41 – Diagrama de <i>Ishikawa</i> | 148 |
| Figura 42 – Etapas do PDCA | 149 |

LISTA DE QUADROS E GRÁFICOS

| | |
|---|-----|
| Quadro 1 – Combinação das habilidades | 28 |
| Quadro 2 – Recursos humanos..... | 29 |
| Quadro 3 – Qualidades da Administração | 48 |
| Quadro 4 – Teorias administrativas | 55 |
| Quadro 5 – Teoria Clássica e relações humanas | 100 |
| Quadro 6 – Conflitos | 117 |
| Quadro 7 – Desenvolvimento Organizacional | 119 |
| Gráfico 1 – <i>Managerial Grid</i> | 123 |
| Quadro 8 – Tecnologias básicas..... | 141 |
| Quadro 9 – Tecnologias x produtos | 142 |
| Quadro 10 – Tecnologias de produção | 142 |
| Quadro 11 – Resumo: esquema comparativo das teorias da administração..... | 159 |

SUMÁRIO

| | | |
|--------|--|----|
| | APRESENTAÇÃO DA DISCIPLINA | 15 |
| | EMENTA | 15 |
| 1 | UNIDADE 1: NOÇÕES E CONCEITOS FUNDAMENTAIS EM ADMINISTRAÇÃO | 17 |
| 1.1 | OBJETIVO GERAL | 17 |
| 1.2 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 17 |
| 1.3 | ENTENDENDO A ADMINISTRAÇÃO | 19 |
| 1.4 | A NECESSIDADE DE CONCEPÇÃO DE TEORIAS NA ADMINISTRAÇÃO | 19 |
| 1.4.1 | Mas o que é teoria, afinal? | 19 |
| 1.4.2 | Mas por que teorizamos? | 20 |
| 1.4.3 | Atividade | 22 |
| 1.5 | CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA ADMINISTRAÇÃO | 23 |
| 1.6 | O CARÁTER INTERDISCIPLINAR DA ADMINISTRAÇÃO..... | 26 |
| 1.7 | RECURSOS ORGANIZACIONAIS OU ADMINISTRATIVOS | 28 |
| 1.7.1 | Atividade | 30 |
| 1.7.2 | Atividade | 30 |
| | RESUMO | 31 |
| | SUGESTÃO DE LEITURA | 31 |
| | REFERÊNCIAS | 32 |
| 2 | UNIDADE 2: A HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO | 33 |
| 2.1 | OBJETIVO GERAL | 33 |
| 2.2 | OBJETIVO ESPECÍFICO..... | 33 |
| 2.3 | TODA HISTÓRIA TEM UM COMEÇO | 35 |
| 2.4 | PRIMÓRDIOS | 35 |
| 2.5 | A INFLUÊNCIA DOS FILÓSOFOS..... | 36 |
| 2.6 | A INFLUÊNCIA DA <i>IGREJA CATÓLICA</i> | 40 |
| 2.7 | A INFLUÊNCIA DOS MILITARES..... | 41 |
| 2.8 | A INFLUÊNCIA DOS ECONOMISTAS | 43 |
| 2.9 | A INFLUÊNCIA DOS PIONEIROS E EMPREENDEDORES..... | 45 |
| 2.10 | A INFLUÊNCIA DA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL..... | 46 |
| 2.11 | A ADMINISTRAÇÃO NA CONTEMPORANEIDADE | 48 |
| 2.12 | AS PERSPECTIVAS FUTURAS | 48 |
| 2.12.1 | Atividade | 50 |
| | RESUMO | 50 |
| | SUGESTÃO DE LEITURA | 51 |
| | REFERÊNCIAS | 52 |
| 3 | UNIDADE 3: AS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO | 53 |
| 3.1 | OBJETIVO GERAL | 53 |
| 3.2 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 53 |

| | | |
|-----------|--|----|
| 3.3 | APRENDENDO COM O PASSADO, EVITAMOS OS MESMOS ERROS NO FUTURO | 55 |
| 3.4 | TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO COM ÊNFASE NA TAREFA E ESTRUTURA | 56 |
| 3.5 | ÊNFASE NA TAREFA..... | 57 |
| 3.5.1 | Antecedentes à Administração Científica | 57 |
| 3.5.2 | Princípios gerais da Administração Científica | 57 |
| 3.5.3 | Características da Administração Científica | 61 |
| 3.5.4 | Apreciação crítica | 62 |
| 3.5.5 | Atividade | 63 |
| | RESUMO | 63 |
| | SUGESTÃO DE LEITURA | 64 |
| | REFERÊNCIAS | 65 |
| 4 | UNIDADE 4: TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO: ÊNFASE NA ESTRUTURA | 67 |
| 4.1 | OBJETIVO GERAL | 67 |
| 4.2 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 67 |
| 4.3 | ÊNFASE NA ESTRUTURA | 69 |
| 4.3.1 | Teoria Clássica | 69 |
| 4.3.1.1 | <i>Os Princípios Gerais da Administração</i> | 70 |
| 4.3.1.2 | <i>Características da Teoria Clássica</i> | 72 |
| 4.3.1.3 | <i>Apreciação crítica</i> | 73 |
| 4.3.2 | Teoria Burocrática | 73 |
| 4.3.2.1 | <i>Conceito de burocracia</i> | 74 |
| 4.3.2.2 | <i>Características da burocracia</i> | 75 |
| 4.3.2.3 | <i>Apreciação crítica</i> | 77 |
| 4.3.3 | Atividade | 78 |
| 4.3.4 | Teoria Neoclássica | 78 |
| 4.3.4.1 | <i>Características da Teoria Neoclássica</i> | 78 |
| 4.3.4.2 | <i>Administração como técnica social básica</i> | 79 |
| 4.3.4.3 | <i>As novas funções dos administradores</i> | 79 |
| 4.3.4.4 | <i>O problema: centralização x descentralização</i> | 80 |
| 4.3.4.5 | <i>Administração por Objetivos ou Resultados (APO/APR)</i> | 80 |
| 4.3.4.6 | <i>Critérios para fixação de objetivos</i> | 81 |
| 4.3.4.6.1 | <u>Os critérios para a escolha dos objetivos</u> | 81 |
| 4.3.4.6.2 | <u>Hierarquia de objetivos</u> | 82 |
| 4.3.4.7 | <i>Conceito e tipos de estratégia na Teoria Neoclássica da Administração</i> | 82 |
| 4.3.4.8 | <i>Os planejamentos estratégicos, táticos e operacionais</i> | 83 |
| 4.3.4.9 | <i>Apreciação crítica</i> | 85 |
| 4.3.5 | Teoria Estruturalista | 86 |
| 4.3.5.1 | <i>Origens da Teoria Estruturalista</i> | 86 |
| 4.3.5.2 | <i>Características da Teoria Estruturalista</i> | 87 |
| 4.3.5.3 | <i>Apreciação crítica</i> | 92 |
| 4.3.6 | Atividade | 92 |

| | | |
|----------|--|-----|
| | RESUMO | 93 |
| | SUGESTÃO DE LEITURA | 94 |
| | REFERÊNCIAS | 95 |
| 5 | UNIDADE 5: ÊNFASE EM PESSOAS | 97 |
| 5.1 | OBJETIVO GERAL | 97 |
| 5.2 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 97 |
| 5.3 | NÃO É POR SER INFORMAL QUE NÃO SERÁ IMPORTANTE..... | 99 |
| 5.4 | ÊNFASE EM PESSOAS | 99 |
| 5.4.1 | Teoria das Relações Humanas | 99 |
| 5.4.1.1 | <i>Origens</i> | 99 |
| 5.4.1.2 | <i>Características da Teoria das Relações Humanas</i> | 100 |
| 5.4.1.3 | <i>A teoria de campo de Kurt Lewin</i> | 101 |
| 5.4.1.4 | <i>O ciclo motivacional</i> | 102 |
| 5.4.1.5 | <i>Liderança e comunicação</i> | 103 |
| 5.4.1.6 | <i>Características das organizações informais</i> | 104 |
| 5.4.1.7 | <i>Apreciação crítica</i> | 105 |
| 5.4.2 | A experiência de Hawthorne | 105 |
| 5.4.2.1 | <i>A primeira fase da experiência de Hawthorne</i> | 106 |
| 5.4.2.2 | <i>A segunda fase da experiência de Hawthorne</i> | 106 |
| 5.4.2.3 | <i>A terceira fase da experiência de Hawthorne</i> | 108 |
| 5.4.2.4 | <i>A quarta fase da experiência de Hawthorne</i> | 108 |
| 5.4.2.5 | <i>Conclusões gerais da experiência de Hawthorne</i> | 109 |
| 5.4.2.6 | <i>Conclusões finais de Elton Mayo</i> | 109 |
| 5.4.3 | Atividade | 110 |
| 5.4.4 | Teoria Comportamental | 111 |
| 5.4.4.1 | <i>Origens</i> | 111 |
| 5.4.4.2 | <i>Características da Teoria Comportamental</i> | 111 |
| 5.4.4.3 | <i>Abordagem de David McClelland</i> | 113 |
| 5.4.4.4 | <i>A Teoria X e a Teoria Y de McGregor</i> | 113 |
| 5.4.4.5 | <i>Os dois tipos de supervisão de Rensis Likert</i> | 115 |
| 5.4.4.6 | <i>Os sistemas administrativos de Likert</i> | 115 |
| 5.4.4.7 | <i>O processo decisório</i> | 115 |
| 5.4.4.8 | <i>O homem administrativo</i> | 117 |
| 5.4.4.9 | <i>O conflito entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais</i> | 117 |
| 5.4.4.10 | <i>O equilíbrio organizacional</i> | 118 |
| 5.4.4.11 | <i>Apreciação crítica</i> | 118 |
| 5.4.5 | Teoria do Desenvolvimento Organizacional (D.O.) | 118 |
| 5.4.5.1 | <i>Pressupostos básicos do Desenvolvimento Organizacional</i> | 120 |
| 5.4.5.2 | <i>Aplicações do Desenvolvimento Organizacional</i> | 120 |
| 5.4.5.3 | <i>Modelos de Desenvolvimento Organizacional relacionados a alterações comportamentais</i> | 120 |
| 5.4.5.4 | <i>Modelos de Desenvolvimento Organizacional relacionados a alterações estruturais</i> | 121 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 5.4.5.5 | <i>Modelos de Desenvolvimento Organizacional relacionados com alterações estruturais e comportamentais</i> | 122 |
| 5.4.5.6 | <i>Apreciação crítica</i> | 124 |
| 5.4.6 | Atividade | 125 |
| | RESUMO | 126 |
| | SUGESTÃO DE LEITURA | 126 |
| | REFERÊNCIAS | 127 |
| 6 | UNIDADE 6: ÊNFASE NO AMBIENTE | 129 |
| 6.1 | OBJETIVO GERAL | 129 |
| 6.2 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 129 |
| 6.3 | UM AMBIENTE MUITO ALÉM DAQUILO QUE SE VÊ | 131 |
| 6.4 | ABORDAGEM SISTÊMICA OU NEOESTRUTURALISTA | 131 |
| 6.4.1 | Teoria Geral dos Sistemas | 131 |
| 6.4.2 | Cibernética e Administração | 133 |
| 6.4.3 | Teoria da Informação | 136 |
| 6.4.4 | Teoria Matemática ou Teoria da Decisão | 136 |
| 6.4.5 | Pesquisa Operacional (P.O.) | 137 |
| 6.4.6 | Apreciação crítica | 138 |
| 6.5 | ÊNFASE NA TECNOLOGIA E AMBIENTE: TEORIA DA CONTINGÊNCIA | 138 |
| 6.5.1 | Origens | 139 |
| 6.5.2 | As variáveis | 140 |
| 6.5.2.1 | <i>A variável ambiente</i> | 140 |
| 6.5.2.2 | <i>A variável tecnologia</i> | 141 |
| 6.5.3 | Apreciação crítica | 143 |
| 6.6 | ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA | 143 |
| 6.6.1 | Administração japonesa | 143 |
| 6.6.1.1 | <i>Origens</i> | 144 |
| 6.6.1.2 | <i>Características da Teoria Z ou Japonesa</i> | 145 |
| 6.6.1.3 | <i>Técnicas japonesas</i> | 145 |
| 6.6.1.4 | <i>Apreciação crítica</i> | 146 |
| 6.6.1.5 | <i>Qualidade Total</i> | 146 |
| 6.6.2 | Administração Participativa | 150 |
| 6.6.2.1 | <i>Origens</i> | 150 |
| 6.6.2.2 | <i>Características da Administração Participativa</i> | 150 |
| 6.6.2.3 | <i>Apreciação crítica</i> | 151 |
| 6.6.3 | Administração Empreendedora | 151 |
| 6.6.3.1 | <i>Origens</i> | 151 |
| 6.6.3.2 | <i>Características da Administração Empreendedora</i> | 151 |
| 6.6.3.3 | <i>Apreciação crítica</i> | 152 |
| 6.6.4 | Administração Holística | 152 |
| 6.6.4.1 | <i>Origens</i> | 152 |
| 6.6.4.2 | <i>Características da Administração Holística</i> | 153 |
| 6.6.4.3 | <i>Apreciação crítica</i> | 153 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 6.6.5 | Administração Virtual | 154 |
| 6.6.5.1 | <i>Origens</i> | 154 |
| 6.6.5.2 | <i>Características da Administração Virtual</i> | 154 |
| 6.6.5.3 | <i>Apreciação crítica</i> | 155 |
| 6.6.5.4 | <i>A Reengenharia</i> | 155 |
| 6.6.6 | Atividade | 157 |
| 6.6.7 | Atividade | 158 |
| | RESUMO | 158 |
| | SUGESTÃO DE LEITURA | 159 |
| | REFERÊNCIAS | 161 |

APRESENTAÇÃO DA DISCIPLINA

A disciplina Bases Teóricas da Administração de Ambientes de Informação visa:

- a) apresentar aos acadêmicos os conceitos fundamentais da Administração;
- b) possibilitar aos acadêmicos identificar as formas de Administração e suas funções em ambientes de informação;
- c) fornecer habilidades para atuar na gestão da informação das organizações;
- d) apresentar fundamentos teóricos de organização e Administração em organizações de modo geral.

UNIDADE 1

NOÇÕES E CONCEITOS FUNDAMENTAIS EM ADMINISTRAÇÃO



1.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar noções e conceitos fundamentais da Administração.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Esperamos que, ao final desta unidade, você seja capaz de:

- a) distinguir os tipos de conhecimentos;
 - b) reconhecer a Administração como ciência interdisciplinar;
 - c) identificar quais são os recursos organizacionais.
- 

1.3 ENTENDENDO A ADMINISTRAÇÃO

Nesta primeira Unidade abordaremos a importância das teorias na Administração. Estudaremos um pouco da história da humanidade e seu conhecimento sobre gestão antes das teorias da Administração, as principais escolas de Administração com seu papel na sociedade moderna e suas perspectivas.

Boa leitura!

1.4 A NECESSIDADE DE CONCEPÇÃO DE TEORIAS NA ADMINISTRAÇÃO

Por que estudamos tantas teorias? Por que temos que estudar teorias ao invés de praticar, já que a prática é mais útil e mais fácil de entender? É importante termos clareza, por meio do esforço e do estudo, de que as teorias são imprescindíveis para nossa formação, desenvolvimento intelectual e profissional.

É preciso, entretanto, que professores e alunos busquem sempre aproximar a teoria da vida real do estudante, para que possamos efetivar uma formação profissional com qualidade. Ao mesmo tempo, pode-se afirmar que a aprendizagem será realizada e desenvolvida com mais qualidade e interesse por parte dos alunos.

Contudo não se deve culpar a teoria por problemas educacionais, pois ela não tem nada a ver com problemas de sala de aula; ela é, na verdade, a base da existência da ciência.

1.4.1 Mas o que é teoria, afinal?

Bom, para começarmos a justificar a necessidade de teorias em Administração e para todas as áreas de estudos que querem ser chamadas de ciência, vamos começar pelo dicionário. Por exemplo, a *Academia Brasileira de Letras* afirma que “teoria é o conhecimento abstrato, puramente racional e independente de aplicação prática. Conjunto de conhecimentos abstratos de uma área específica: teoria econômica; teoria psicanalítica, entre outras” (ACADEMIA BRASILEIRA DE LETRAS, 2008, p. 1230).

Vamos desdobrar a teoria em alguns outros termos, como veremos a seguir.



Começaremos explicando as *especulações racionais*. As especulações são as formas com que os seres vivos captam os movimentos ou mudanças de estado de alguma coisa, por meio de receptores, dos ambientes externos e/ou internos de seu corpo. Esses receptores são, em nosso caso, os olhos para a visão, a pele para o tato, os ouvidos para a audição etc.

Já o termo *racionais* indica usar a razão, que é uma exclusividade humana, logo, apenas a espécie humana é capaz de teorizar. Não podemos nos esquecer de citar que o homem, além da razão (cognição), possui também a afetividade (emocional) e o instinto (psicomotricidade), todos muito importantes para o desenvolvimento da inteligência humana, além da razão.

Especulações racionais são, portanto, a utilização de todos os nossos receptores possíveis para estabelecer uma razão lógica sobre o que está acontecendo a nossa volta. Poder explicar e comprovar os fatos, atos e acontecimentos que circundam o ser humano.

Os *fatos* são comportamentos inerentes a um objeto de estudo, ou seja, são da natureza do objeto de estudo. Por exemplo, o cachorro comete um fato quando late, a contabilidade comete um fato quando credita ou debita algo, o homem comete um fato quando dorme, e assim por diante.

Já os *atos* são *exclusivos do homem*, pois são premeditados ou planejados antes de ser executados. Por exemplo, dirigir um automóvel é uma atitude planejada, casamento é um comportamento planejado etc.

Acontecimento é aquilo que acontece, reunindo os atos, fatos ou fenômenos. Pode-se definir *fenômeno* como tudo aquilo que pode ser observado, que não foi definido como ato ou fato.



Explicativo

É muito usual e comum, por exemplo, a ideia de fenômeno na natureza, como chuva, tempestade, terremoto, vendaval entre outros. São eventos e acontecimentos. Com relação aos atos e fatos, podemos seguir o mesmo raciocínio, são acontecimentos que ocorrem no cotidiano das pessoas e da sociedade, por exemplo: um jogo de futebol é um fato; uma eleição para presidente é um fato; por outro lado, tomar a decisão de estudar é um ato, é individual.

Com todas essas explicações, podemos afirmar que toda teoria nasce da prática (atos, fatos e/ou acontecimentos), que é percebida pelos receptores e racionalizada através de nosso intelecto.

1.4.2 Mas por que teorizamos?

Teorizamos para deixar para nossos filhos, descendentes e sociedade em geral nossos conhecimentos práticos, para que ninguém tenha que passar pelos mesmos erros ou para que se desenvolvam a partir de alguma coisa já experimentada.

O *conhecimento* é uma verdade que temos sobre algo em determinado momento. Porém, existem diversas formas de verdades ou conhecimentos. A seguir, citamos três tipos.

- a) *Conhecimento místico*: é um tipo de conhecimento que explica algo, sem comprovação, a partir da existência de um ser supremo transcendental que rege todas as coisas. Como a existência ou não desse ser não pode ser comprovada, fica na *fé* do indivíduo acreditar ou não nessa verdade ou conhecimento. É difícil o conhecimento místico permanecer igual com o passar dos tempos, na medida em que as gerações agregam ou incorporam a ele outros conhecimentos. Exemplo: tarô, búzios (Figura 1) etc.

Figura 1 – Búzios e tarô



Fonte: *Wikimedia Commons* (2008) e *Pixabay* (2016).¹

- b) *Conhecimento empírico*: é um tipo de conhecimento que se comprova, mas não se explica racionalmente. É fruto da prática ou experiência acrescida da habilidade de um indivíduo, logo não pode ser repassado em sua plenitude, visto que nenhum ser humano terá a mesma vida e experiência que outro. Exemplo: a arte de afinar um piano ou regular um carro (Figura 2).

Figura 2 – A arte de afinar um piano ou regular um carro



Fonte: *Wikipédia* (2007) e *Pixabay* (2013).²

¹ Primeira imagem: Búzios. Autor: *Toluaye*. Disponível em: <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Meridilogun_Orossi.JPG>;

segunda imagem: Tarô. Autor: *tarotize*. Disponível em: <<https://pixabay.com/pt/tar%C3%B4-cristais-p%C3%AAndulo-ocultistas-1775322/>>.

² Primeira imagem: Afinar piano. Autor: *Henry Heatly*. Licença CC BY-SA. Disponível em: <https://es.m.wikipedia.org/wiki/Archivo:Piano_tuner_2.jpg>;

segunda imagem: Mecânico. Autor: *avtoritetkhv*. Disponível em: <<https://pixabay.com/pt/mec%C3%A2nico-servi%C3%A7o-de-carro-repara%C3%A7%C3%A3o-346254/>>.

- c) *Conhecimento científico*: é um tipo de conhecimento que se comprova e se explica racionalmente. É sujeito a normas estatísticas e históricas de comprovação. Deve sair da realidade para ser sistematizado e, então, retornar à realidade. Assim, apenas o conhecimento científico pode ser repassado em sua plenitude, para que nosso semelhante possa, a partir dele, recriá-lo, desenvolvê-lo ou eliminá-lo. Exemplo: a teoria da gravidade, que diz: tudo o que sobe tem que descer, já que a terra atrai o corpo de massa menor a ela para seu centro (Figura 3).

Figura 3 – Gravidade



Fonte: Pixabay (2016).³

Assim, a teoria deve balizar a prática, pois esta, sem uma orientação teórica, descamba para o empirismo rudimentar e para a falta de racionalidade.

A teoria permite enriquecer a prática, dando-lhe a racionalidade necessária e, ao mesmo tempo, proporciona uma alimentação em termos de resultados concretos à teoria, ou seja, a prática é o corpo e a teoria é a alma. Para que uma área de estudo seja considerada ciência há necessidades de muitas teorias comprovadas.

Logo, *são importantes os estudos das Teorias da Administração* para gestores que trabalham em ambientes informacionais, como o bibliotecário e outros, aqui chamados de gestores da informação, que organizam os acervos de informações das organizações.

Para iniciarmos os estudos sobre essas teorias, temos que saber algumas características da Administração, como veremos na próxima seção.



1.4.3 Atividade

Identifique qual tipo de conhecimento é mais adequado para cada explicação dada ao fato a seguir:

- a) fato: o livro caiu da estante.

³ Autor: *pixel2013*. Disponível em: <<https://pixabay.com/pt/apple-ma%C3%A7%C3%A3-vermelha-chefe-vermelho-1702331/>>.

- conhecimento 1: observando a utilização de livros na biblioteca, é fácil perceber que eles caem por escorregarem da estante;
- conhecimento 2: observando a utilização de livros na biblioteca e testando em diferentes estantes a disposição deles, foi possível identificar a largura ideal da estante e a melhor disposição dos livros. Assim, os livros caem por uma inadequação do suporte;
- conhecimento 3: observando a utilização de livros na biblioteca, foi possível associar a queda deles com fenômenos da natureza como os trovões, sendo esse fato associado ao desejo dos deuses nórdicos de que aquele conhecimento fosse essencial.

Justifique sua escolha para cada um dos conhecimentos.

Resposta comentada

Tendo por base os três conhecimentos que vimos, místico, empírico e científico, eles podem ser explicados por ações advindas de forças transcendentais, por observação sem explicação racional ou por testagem e sistematização dos dados, de forma a chegar a uma conclusão, que pode ser mantida ou descartada ao longo dos tempos e registros.

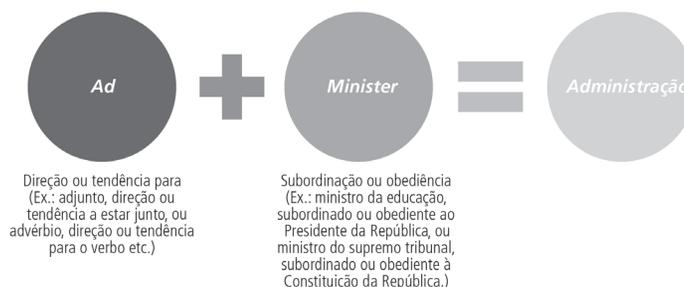
1.5 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA ADMINISTRAÇÃO

Como observamos, a Administração, para ser considerada uma ciência, precisa ter em seu arcabouço muitas teorias comprovadas. E ela as tem! Mas isso fica para mais tarde. Temos que começar por responder uma das perguntas mais simples e, ao mesmo tempo, complexa: o que é administração?

- a) *etimologia*: deve-se começar, como tudo, pelo significado das palavras. A etimologia é uma área da gramática que se refere à origem e à história das palavras. Nesse caso, a palavra administração vem do latim. É uma composição do prefixo *AD* mais *MINISTER*, o que significa (Figura 4):



Figura 4 – Etimologia da palavra administração



Fonte: produção do próprio autor (2017).

Sendo assim, administração, etimologicamente, significa direção ou tendência à subordinação ou obediência, ou seja, significa aquele que realiza uma função abaixo do comando de outro, ou melhor, aquele que presta um serviço a outro. Estabelece-se, assim, uma relação de obediência por conta da existência de uma hierarquia que ocorre nos diversos espaços em que se realiza trabalho. Em toda e qualquer relação de trabalho há uma administração, havendo administração, há hierarquia e obediência. Por exemplo: numa empresa que produz automóveis, um engenheiro encontra-se hierarquicamente superior ao operário que instala o motor do automóvel, logo esse operário deve obedecer ao engenheiro, em função da hierarquia presente na administração do trabalho;

- b) *objeto de estudo*: toda ciência tem um objeto que ela manipula, para obter mais e melhores conhecimentos ou verdades sobre ele. A Administração tem seu objeto, o qual tem direção ou tendência a ser subordinado ou obediente – as organizações humanas;
- c) *unidade de estudo*: nesta unidade, vamos estudar a Administração e suas decomposições, ou seja, as características que compõem essa prática que diz respeito à organização do trabalho humano. Vamos chamar a Administração de objeto de estudo. Mas todo objeto de estudo pode ser decomposto em partes menores, e estas em outras ainda menores, até chegar a um ponto em que não se pode mais dividir, sob pena de comprometer a essência.

Todas as ciências têm um objeto que pode ser decomposto em unidades de estudo. Como exemplo, podemos citar a Biologia, que tem os seres vivos como objeto de estudo e, se decomposmos um ser vivo até a menor unidade viva que conhecemos, encontramos a célula, logo a célula é a unidade de estudo da Biologia. Em outro exemplo, podemos citar a Química, que tem como objeto as substâncias, e sua unidade de estudo é o átomo.

O objeto da Administração são as organizações humanas, as quais iremos chamar de organizações ou empresas, ou ainda entidades, companhias, sociedades, instituições, institutos ou pessoas jurídicas, já que todas essas palavras são, geralmente, empregadas como sinônimos. É importante fazermos aqui uma distinção (Figura 5):

Figura 5 – Distinção de organização e empresa



Fonte: produção do próprio autor (2017).

Desse modo, tanto uma organização quanto uma empresa possuem sentidos diferentes.

Essas organizações têm como finalidade transformar algo, que podemos chamar de matéria-prima, numa outra coisa, que podemos chamar de produto ou mercadoria, a qual, teoricamente, deveria ser útil e satisfazer às necessidades humanas. Quando dividimos a organização em partes e estas em outras partes, até chegarmos à melhor unidade transformadora que conhecemos, chegamos à unidade de estudo da Administração – **as pessoas ou seres humanos**. É importante destacar que nas organizações o aspecto que se refere às pessoas ou seres humanos é apenas uma das dimensões que o estudo da Administração retrata. Isso quer dizer que uma organização é uma unidade complexa com várias dimensões em sua estrutura;

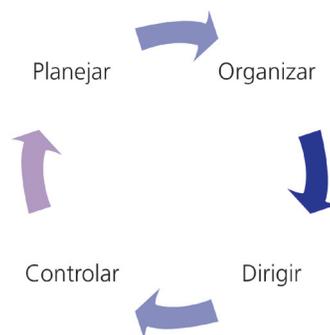
- d) *objetivos*: a unidade de estudo (pessoas) tem como objetivo formar o objeto de estudo (organizações humanas). Se temos objeto devemos ter objetivo, ou melhor, o que pretendemos realizar em relação ao objeto de estudo. Assim, temos que apresentar qual é a ação que a Administração pretende dar ao seu objeto, ou seja, quais são os objetivos da Administração.

Temos diversos objetivos possíveis para a Administração frente às organizações, segundo vários autores ao longo da história. Contudo, iremos nos concentrar em quatro grandes funções da Administração, a partir das quais torna-se possível efetivar e atingir seus objetivos:

- **planejar**: planejamento é uma função que liga o presente ao futuro por meio da análise da situação presente, definição de resultados a serem alcançados (objetivos) e os meios e recursos para atingi-los;
- **organizar**: organização é munir a empresa do duplo mecanismo material-social, ou seja, é colocar as pessoas certas nos lugares e momentos certos, com recursos materiais certos;
- **dirigir**: direção é uma soma de coordenação e comando. Coordenação é estar ao lado da ordem material ou colocar os materiais (rotina, papéis etc.) em uma ordem lógica. Comando é orientar pessoas, por meio **da motivação, comunicação e liderança**;
- **controlar**: é verificar se o planejamento e a direção estão no mesmo sentido, ou verificar se o que foi planejado está sendo executado e, caso negativo, tomar medidas corretivas. Com os dados do controle em confronto com as necessidades do mercado, realiza-se outro planejamento, formando aquilo que chamamos de **ciclo administrativo**. Isso significa que se promove uma análise e estudo daquilo que foi planejado e executado ou reali-

zado. Se a execução não atendeu ao que foi planejado, aplica-se uma correção ou até mesmo realiza-se um novo planejamento.

Figura 6 – O ciclo administrativo permite corrigir o que foi planejado inicialmente ou até mesmo pensar um novo planejamento



Fonte: produção do próprio autor (2017).

Como síntese das características apresentadas, podemos conceituar a Administração como o ato de: *fazer coisas com a ajuda de pessoas para que se efetive um trabalho.*

Já parou para pensar como isso se aplica a todo tempo na Biblioteconomia?

1.6 O CARÁTER INTERDISCIPLINAR DA ADMINISTRAÇÃO

Há que se considerar que todo conhecimento científico é dinâmico e passa por diversas transformações de forma contínua. Nesse caso, a ciência é um conjunto organizado e ordenado de conhecimentos historicamente construídos e sistematizados a partir das teorias e de sua aplicabilidade na realidade social humana. Sendo uma forma de conhecimento complexo, foi necessário dividi-la em determinadas áreas para que os estudos fossem mais bem sistematizados. Entretanto, há que se considerar que essa divisão não pode ser compreendida como simplificação ou mesmo fragmentação da ciência como um todo.

A Administração, por ser uma ciência, pois já possui teorias comprovadas, não está isolada dos outros conhecimentos; muito pelo contrário, ela surgiu de outras ciências e alimenta-se delas diariamente para compreender melhor a organização e criar seus próprios conhecimentos.

A relação que a Administração terá com outras áreas de conhecimento (*interdisciplinaridade*) dependerá do subnível que estivermos abordando, a saber:

- Mercadologia/Marketing/Vendas*: estuda as necessidades dos mercados efetivos e potenciais, os canais de comunicações, e relaciona-

- se com as áreas de Economia, Sociologia, Psicologia, Estatística, Comunicação Social, Direito, Letras Português e Línguas Estrangeiras;
- b) *Finanças/Custos/Controladoria*: estuda a captação e alocação dos recursos financeiros, além de seu controle. Relaciona-se com a Matemática Comercial e Financeira, Contabilidade, Economia e as Ciências Matemáticas em geral;
 - c) *Produção/Materiais/Organização, Métodos, Informações e Sistemas (OMIS)*: estuda os processos de transformações, suas estocagens, a segurança no trabalho, com maximização dos resultados e minimizações dos esforços. Relaciona-se com todas as Engenharias e Ciências Exatas, as Ciências da Saúde, Ciências Humanas e Jurídicas;
 - d) *Recursos Humanos/Gestão de Pessoas*: estuda o recrutamento, seleção, treinamento e motivação da mão de obra. Relaciona-se com a Psicologia, Pedagogia, Sociologia, Direito e outras Ciências Humanas;
 - e) *Serviços Gerais/Organizações*: atua em todas as formas de organizações humanas e relaciona-se com todas as ciências em questão; na área hospitalar com a Medicina; na área rural com a Agronomia, Veterinária ou Florestal; na pública com o Direito e a Política, entre outras áreas.

Para a Administração ser efetivada, são necessários, além do conhecimento científico e da experiência, três grupos de habilidades, que o administrador deve desenvolver e possuir, a saber (Figura 7):

Figura 7 – Além do conhecimento científico e da experiência, um administrador deve contemplar também três habilidades



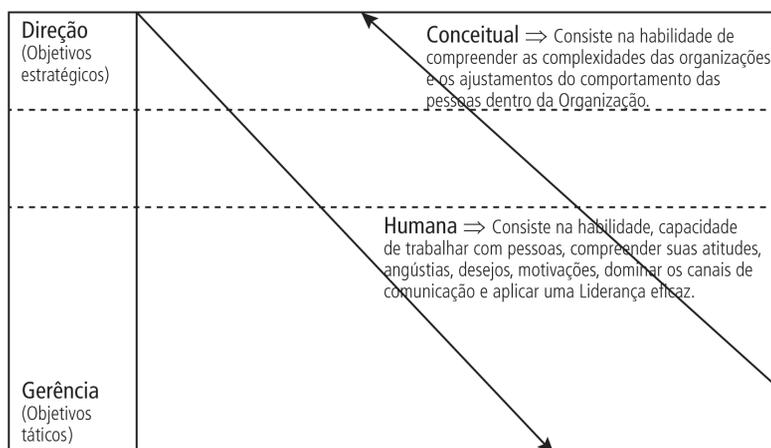
Fonte: produção do próprio autor (2017).

A necessidade de mais uma ou outra dependerá do nível administrativo que atuará na organização (Alta Direção ou Direção, Nível Intermediário ou Gerência, Nível Operacional ou Chefia/Supervisão).

A adequada combinação dessas habilidades varia à medida que um indivíduo altera sua posição na escala hierárquica, pois, no nível operacional, as habilidades técnicas serão mais necessárias que as humanas e conceituais, já no nível intermediário, as mais necessárias serão as humanas e, no nível de direção, as conceituais. Em síntese, pode-se afirmar que o uso das habilidades e aptidões é demonstrado a partir do cargo que o indivíduo ocupa na hierarquia do trabalho. Nesse caso, deve-se considerar que a cada grau de importância na hierarquia dos cargos de uma empresa, exige-se determinada aptidão.

Não se pode esquecer que são necessárias todas as habilidades, apenas o que modifica é a proporção de uma ou outra, como se mostra no quadro a seguir:

Quadro 1 – Combinação das habilidades



Fonte: adaptado de Chiavenato (2000).

Assim, observamos que, à medida que se vai do nível de Chefia/Supervisão rumo à Direção da Organização, diminui a necessidade de habilidades técnicas, enquanto aumenta a necessidade de habilidades conceituais.

Nos níveis operacionais, os supervisores precisam de considerável habilidade técnica para poder instruir e formar técnicos e demais funcionários.

Nos níveis de direção, os administradores/executivos não precisam ter habilidades e conhecimentos detalhados das tarefas específicas executadas no nível operacional. Nesse caso, os administradores que atuam no nível de direção devem possuir menos habilidades técnicas e mais habilidades humanas e, sobretudo, conceituais.

1.7 RECURSOS ORGANIZACIONAIS OU ADMINISTRATIVOS

O conceito de recurso aqui aplicado são os elementos ou *coisas* que ajudam ou que dão auxílio para que a *Administração ou a Organização* atinja seus objetivos. Podemos usar também recursos como meios para resolver um problema, desde que se entenda que a palavra problema não represente apenas algo ruim, mas também uma oportunidade. Os tipos de recursos são:

- a) *materiais ou físicos*: os recursos físicos em Administração são os bens ou coisas que podem ser visualizados ou palpáveis e inanima-

dos, tais como: terrenos, edificações, máquinas e equipamentos, móveis e utensílios, instalações, matéria-prima e/ou insumos, materiais e tecnologia de produção. Em Economia seriam mais conhecidos como Fator Natureza ou Recursos Naturais (RN). A área que mais opera com esses recursos é a Administração ou Gestão da Produção. Essa função se diferencia da financeira, na medida em que, apesar de ser também administração, é específica e diz respeito à gestão dos recursos materiais;

- b) **financeiros:** os recursos financeiros em Administração são todas as formas de capital que a empresa possui ou poderá possuir. Em Economia, é conhecido com Fator Capital (K) e, como exemplo, temos as receitas, financiamentos, investimentos, créditos, direitos a receber e fluxo de dinheiro. A área que mais opera com esses recursos é a Administração ou Gestão Financeira;
- c) **humanos:** os recursos humanos em Administração (Quadro 2) são todas as pessoas que contribuem direta ou indiretamente com a produção da organização, como os diretores, executivos, gerentes, chefes, supervisores, funcionários, operários, técnicos, assessores, colaboradores, terceirizados, quarteirizados etc. Em Economia é conhecido como Fator Trabalho (T). A área que mais opera esses recursos é a Administração ou Gestão de Recursos Humanos ou Pessoas;

Quadro 2 – Recursos humanos

| | |
|-----------------------|---|
| Diretores | Contribuem diretamente para a produção da organização |
| Executivos | |
| Gerentes | |
| Chefes | |
| Supervisores | |
| Funcionários | |
| Operários | |
| Técnicos | Contribuem indiretamente para a produção da organização |
| Assessores | |
| Colaboradores | |
| Terceirizados | |
| Quarteirizados | |

Fonte: Tedeschi (1998).

- d) **mercadológicos:** os recursos mercadológicos em Administração são aqueles para os quais a Organização foi criada, ou seja, para os consumidores, clientes externos e internos, usuários e fornecedores. Eles também são conhecidos como Fator Ambiental e a área que mais opera esses recursos é a Administração ou Gestão de Marketing ou Mercadológica;
- e) **tecnológicos:** os recursos tecnológicos referem-se à presença da tecnologia aplicada na produção de bens e serviços. É importante frisar que a tecnologia e seus diversos usos na Administração exi-

gem a presença de conhecimentos específicos para o desenvolvimento da própria gestão desses recursos.

Para esse recurso, vale conhecer o conceito de tecnologia como o estudo da técnica, entendendo *técnica como a melhor maneira de realizar alguma coisa*. A técnica, nesse caso, é o fazer, é utilizar recursos (instrumentos e ferramentas) para a realização de atividades e tarefas que podemos chamar de trabalho.

É importante considerar também que uma dimensão trazida pelo uso de recursos tecnológicos está em constante e permanente mudança, tratando-se, assim, de um desafio para a administração dos recursos tecnológicos.

Dessa forma, todos os recursos tecnológicos são importantes para a administração e produção de uma organização e/ou empresa. Sem eles no atual contexto da produção de bens e serviços, perde-se qualidade e mesmo concorrência nos mercados regional, nacional e até no internacional.



1.7.1 Atividade

Vamos aplicar o que vimos até agora na realidade da Biblioteca.

Escolha uma biblioteca pública e identifique nela as áreas de conhecimento que observamos na Administração.

Se não quiser pensar sobre isso sozinho, busque seus colegas *on-line*, parentes, entre outros contatos, e pense a respeito dessa organização. Caso tenha dúvidas, leve-as ao tutor.

Resposta comentada

Ao realizar este tipo de atividade, são infinitas as possibilidades. Por esse motivo é importante não deixar as dúvidas de lado e procurar apoio do seu tutor.



1.7.2 Atividade

Utilizando a mesma biblioteca da atividade anterior, identifique os recursos:

- a) materiais e físicos –
- b) financeiros –
- c) humanos –
- d) mercadológicos –
- e) tecnológicos –

Resposta comentada

Ao realizar esta atividade você conhece melhor a biblioteca que escolheu, além de perceber o quão intrínseca é a Administração à realidade da Biblioteconomia. Pergunte aos seus colegas como foi sua pesquisa, compare os registros feitos por eles com os seus.

Semestre

3

RESUMO

Nesta unidade você foi introduzido a noções sobre teoria e às formas de conhecimento existentes. Fizemos um estudo mais aprofundado sobre as características da Administração, distinguindo os tipos de organização de instituições, suas funções e objetivos.

Ao observar o caráter interdisciplinar da Administração, você foi convidado a aplicar esses conhecimentos para os ambientes de informação e ver como essa relação é intrínseca a nossa área. O mesmo foi possível observar ao identificar os recursos organizacionais ou administrativos.



Sugestão de Leitura

BACCARO, Arquimedes. **Introdução à administração:** administração ontem e hoje. Petrópolis: Vozes, 1986.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar:** práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. 3. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

DAVIDOW, Willian H.; MALONE, Michael S. **A corporação virtual.** São Paulo: Pioneira de Administração e Negócios, 1993.

JONES, Gareth R. **Teoria das organizações.** São Paulo: Pearson, 2010.

KAWASNICKA, Eunice Laçava. **Teoria geral da administração:** uma síntese. São Paulo: Atlas, 1987.

MATTOS, Alexandre Morgado. **Organização:** uma visão global. Rio de Janeiro: FGV, 1975.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração:** da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

MAZONO, João Catarin. **Qualidade em instituições de ensino.** São Paulo: CEDAS, 1993.

MOTTA, Fernando C. R. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Pioneira de Administração e Negócios, 1986.

NADLER, David et al. **Arquitetura organizacional:** a chave para mudanças empresariais. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PEREIRA, Heitor José. **Os novos modelos de gestão:** análises e algumas práticas em empresas brasileiras. 1995. Tese (Doutorado) – EAESP/FGV, São Paulo, 1995.

SILVA, Jairo Santos. **Administração por objetivos.** São Paulo: Atlas, 1986.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração.** São Paulo: Pearson, 2008.

SILVA, Sebastião Orlando. **Estilos de administração:** uma introdução à teoria geral da administração. Rio de Janeiro: EDC, 1990.

REFERÊNCIAS

ACADEMIA BRASILEIRA DE LETRAS. **Dicionário Escolar da Academia Brasileira de Letras.** 2. ed. [S.l.: s.n.], 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração:** teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

TEDESCHI, Marcos Antônio. **Administração contemporânea.** Curitiba: OPET, 1998.

TEDESCHI, Marcos Antônio. **Economia e mercados.** Curitiba: OPET, 1998.