

Ministério da Educação – MEC  
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES  
Diretoria de Educação a Distância – DED  
Universidade Aberta do Brasil – UAB  
Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP  
Bacharelado em Administração Pública

# TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO I

Francisco Mirialdo Chaves Trigueiro  
Neiva de Araújo Marques



2009

© 2009. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Todos os direitos reservados.

A responsabilidade pelo conteúdo e imagens desta obra é do(s) respectivos autor(es). O conteúdo desta obra foi licenciado temporária e gratuitamente para utilização no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil, através da UFSC. O leitor se compromete a utilizar o conteúdo desta obra para aprendizado pessoal, sendo que a reprodução e distribuição ficarão limitadas ao âmbito interno dos cursos. A citação desta obra em trabalhos acadêmicos e/ou profissionais poderá ser feita com indicação da fonte. A cópia desta obra sem autorização expressa ou com intuito de lucro constitui crime contra a propriedade intelectual, com sanções previstas no Código Penal, artigo 184, Parágrafos 1º ao 3º, sem prejuízo das sanções cíveis cabíveis à espécie.

T828t Trigueiro, Francisco Mirialdo Chaves  
Teorias da Administração I/ Francisco Mirialdo Chaves Trigueiro, Neiva de Araújo Marques. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2009.  
170p. : il.  
  
Inclui bibliografia  
Bacharelado em Administração Pública  
ISBN: 978-85-61608-71-2  
  
1. Teoria da administração. 2. Administração de empresas. 3. Processo decisório. 4. Educação a distância. I. Marques, Neiva de Araújo. II. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Brasil). III. Universidade Aberta do Brasil. IV. Título.  
  
CDU: 65.01

*Catálogo na publicação por: Onélia Silva Guimarães CRB-14/071*

**PRESIDENTE DA REPÚBLICA**

*Luiz Inácio Lula da Silva*

**MINISTRO DA EDUCAÇÃO**

*Fernando Haddad*

**PRESIDENTE DA CAPES**

*Jorge Almeida Guimarães*

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

REITOR

*Álvaro Toubes Prata*

VICE-REITOR

*Carlos Alberto Justo da Silva*

**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**

DIRETOR

*Ricardo José de Araújo Oliveira*

VICE-DIRETOR

*Alexandre Marino Costa*

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

CHEFE DO DEPARTAMENTO

*João Nilo Linhares*

SUBCHEFE DO DEPARTAMENTO

*Gilberto de Oliveira Moritz*

**SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

*Carlos Eduardo Bielschowsky*

**DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

DIRETOR DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

*Celso José da Costa*

COORDENAÇÃO GERAL DE ARTICULAÇÃO ACADÊMICA

*Nara Maria Pimentel*

COORDENAÇÃO GERAL DE SUPERVISÃO E FOMENTO

*Grace Tavares Vieira*

COORDENAÇÃO GERAL DE INFRAESTRUTURA DE POLOS

*Francisco das Chagas Miranda Silva*

COORDENAÇÃO GERAL DE POLÍTICAS DE INFORMAÇÃO

*Adi Balbinot Junior*

## **COMISSÃO DE AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO – PNAP**

Alexandre Marino Costa  
Claudinê Jordão de Carvalho  
Eliane Moreira Sá de Souza  
Marcos Tanure Sanabio  
Maria Aparecida da Silva  
Marina Isabel de Almeida  
Oreste Preti  
Teresa Cristina Janes Carneiro

## **METODOLOGIA PARA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

Universidade Federal de Mato Grosso

## **COORDENAÇÃO TÉCNICA – DED**

André Valente de Barros Barreto  
Soraya Matos de Vasconcelos  
Tatiane Michelin  
Tatiane Pacanaro Trinca

## **AUTORES DO CONTEÚDO**

Francisco Mirialdo Chaves Trigueiro  
Neiva de Araújo Marques

## **EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS DIDÁTICOS CAD/UFSC**

Coordenador do Projeto  
*Alexandre Marino Costa*

Coordenação de Produção de Recursos Didáticos  
*Denise Aparecida Bunn*

Supervisão de Produção de Recursos Didáticos  
*Flavia Maria de Oliveira*

Designer Instrucional  
*Denise Aparecida Bunn*  
*Andreza Regina Lopes da Silva*

Supervisora Administrativa  
*Erika Alessandra Salmeron Silva*

Capa  
*Alexandre Noronha*

Ilustração  
*Igor Baranenko*

Projeto Gráfico e Finalização  
*Annye Cristiny Tessaro*

Editoração  
*Rita Castelan*

Revisão Textual  
*Sergio Meira*

## PREFÁCIO

Os dois principais desafios da atualidade na área educacional do país são a qualificação dos professores que atuam nas escolas de educação básica e a qualificação do quadro funcional atuante na gestão do Estado Brasileiro, nas várias instâncias administrativas. O Ministério da Educação está enfrentando o primeiro desafio através do Plano Nacional de Formação de Professores, que tem como objetivo qualificar mais de 300.000 professores em exercício nas escolas de ensino fundamental e médio, sendo metade desse esforço realizado pelo Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB). Em relação ao segundo desafio, o MEC, por meio da UAB/CAPES, lança o Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP). Esse Programa engloba um curso de bacharelado e três especializações (Gestão Pública, Gestão Pública Municipal e Gestão em Saúde) e visa colaborar com o esforço de qualificação dos gestores públicos brasileiros, com especial atenção no atendimento ao interior do país, através dos Polos da UAB.

O PNAP é um Programa com características especiais. Em primeiro lugar, tal Programa surgiu do esforço e da reflexão de uma rede composta pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), do Ministério do Planejamento, pelo Ministério da Saúde, pelo Conselho Federal de Administração, pela Secretaria de Educação a Distância (SEED) e por mais de 20 instituições públicas de ensino superior, vinculadas à UAB, que colaboraram na elaboração do Projeto Político Pedagógico dos cursos. Em segundo lugar, esse Projeto será aplicado por todas as instituições e pretende manter um padrão de qualidade em todo o país, mas abrindo

margem para que cada Instituição, que ofertará os cursos, possa incluir assuntos em atendimento às diversidades econômicas e culturais de sua região.

Outro elemento importante é a construção coletiva do material didático. A UAB colocará à disposição das instituições um material didático mínimo de referência para todas as disciplinas obrigatórias e para algumas optativas. Esse material está sendo elaborado por profissionais experientes da área da administração pública de mais de 30 diferentes instituições, com apoio de equipe multidisciplinar. Por último, a produção coletiva antecipada dos materiais didáticos libera o corpo docente das instituições para uma dedicação maior ao processo de gestão acadêmica dos cursos; uniformiza um elevado patamar de qualidade para o material didático e garante o desenvolvimento ininterrupto dos cursos, sem paralisações que sempre comprometem o entusiasmo dos alunos.

Por tudo isso, estamos seguros de que mais um importante passo em direção à democratização do ensino superior público e de qualidade está sendo dado, desta vez contribuindo também para a melhoria da gestão pública brasileira, compromisso deste governo.

*Celso José da Costa*  
*Diretor de Educação a Distância*  
*Coordenador Nacional da UAB*  
*CAPES-MEC*

# SUMÁRIO

Apresentação.....	9
-------------------	---

## **Unidade 1 – Introdução à Administração**

Introdução.....	13
As organizações e a administração: conceitos e fundamentos.....	14
A formação profissional no campo da Administração.....	22
Teorias da Administração e das Organizações.....	26

## **Unidade 2 – As funções administrativas e organizacionais**

Funções desempenhadas pelos administradores.....	35
Níveis de administração.....	38
Número de empregados e atividades nos níveis.....	40
Funções organizacionais.....	42
Habilidades dos administradores.....	46

## **Unidade 3 – Ambientes organizacionais e da administração**

Ambientes organizacionais.....	55
Macroambiente.....	57
Ambiente de tarefa.....	75
Microambiente.....	82

## **Unidade 4 – Processo administrativo integrado**

Planejamento.....	89
Organização.....	97
Liderança.....	101
Execução e controle.....	104

## **Unidade 5 – Composição organizacional e estrutural**

Estrutura formal da organização.....	113
Tipos de organização.....	116
Departamentalização.....	119
Delegação e poder.....	125
Responsabilidade e prestação de contas.....	129
Centralização e descentralização.....	131

## **Unidade 6 – O papel do administrador frente às mudanças na sociedade**

Administração nos novos tempos.....	139
Paradigma da administração.....	142
Papel dos administradores.....	147

<b>Considerações finais</b> .....	166
-----------------------------------	-----

<b>Referências</b> .....	168
--------------------------	-----

<b>Minicurrículo</b> .....	172
----------------------------	-----



# APRESENTAÇÃO

Caro Estudante!

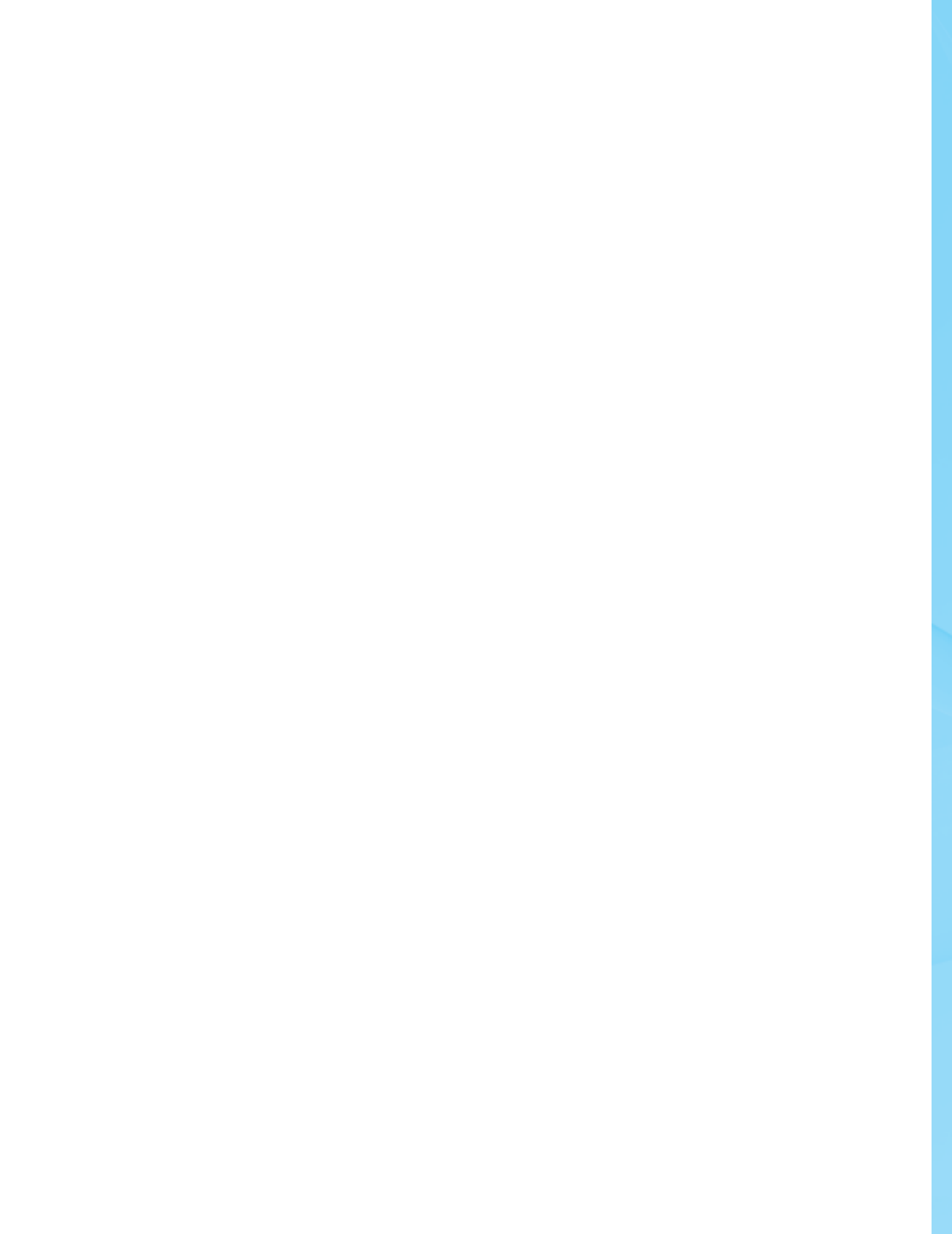
Seja bem-vindo à disciplina Teorias da Administração I e ao universo desta ciência, responsável por estudar e conhecer sistematicamente as organizações, sejam elas de fins lucrativos ou não. Esta disciplina tem como objetivo abordar os fundamentos teóricos que regem o funcionamento, a estrutura, as funções e a importância das organizações.

Para isso, você vai estudar os seguintes temas: conceitos, habilidades do administrador; funções administrativas e seus desenhos organizacionais; além de aprender sobre a análise dos ambientes e das atividades do administrador.

Procuramos redigir esse livro didático em linguagem de fácil entendimento, a fim de que você compreenda temas às vezes pouco conhecidos e estabeleça interação conosco, autores, por meio desta leitura.

Queremos lembrá-lo que a competência de um gestor ou de outro profissional está intimamente ligada ao seu conhecimento, pois pesquisas têm revelado que este melhora consideravelmente a ação prática. Assim, a relevância dessa disciplina se dá pelas bases teóricas fundamentais para a formação do futuro administrador. Mas, lembre-se de registrar durante a leitura suas análises, avaliações, considerações e idéias novas que lhe surgirem, pois não temos a pretensão de esgotar o assunto, e sim apresentar um olhar dentre os inúmeros que abordam os assuntos aqui citados. Desejamos a você uma ótima leitura e êxito nos estudos!

*Professores Francisco Mirialdo Chaves Trigueiro e  
Neiva de Araújo Marques*



# UNIDADE 1

## INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade você deverá ser capaz de:

- ▶ Conceituar Organização e Administração;
- ▶ Contextualizar e relacionar esses conceitos;
- ▶ Explicar o processo de formação legal e pedagógica do Curso de Administração;
- ▶ Identificar os princípios fundamentais da Administração, como a eficiência e eficácia; e
- ▶ Fazer uma síntese da construção do conhecimento da Administração e suas teorias.



# INTRODUÇÃO

Olá participante!

Seja muito bem-vindo à primeira Unidade de nosso livro. É com muito orgulho e entusiasmo que vamos começar esta verdadeira viagem pela Teoria Geral da Administração, termo este que você já deve ter lido ou escutado.

Mas você sabe qual o significado da palavra administração? Conhece a evolução histórica dessa Ciência ou campo do conhecimento humano? Você sabe por que as organizações precisam de um administrador?

Não se preocupe. Buscaremos dirimir suas dúvidas ao longo desta Unidade. Para isso, selecionamos os seguintes temas para estudo:

- ▶ as organizações e a administração: conceitos e fundamentos;
- ▶ administração na história da humanidade;
- ▶ Teorias da Administração e das organizações; e
- ▶ formação e legislação profissional.

# AS ORGANIZAÇÕES E A ADMINISTRAÇÃO: CONCEITOS E FUNDAMENTOS

O que você compreende por administração? Já parou para pensar? Quando ouve a palavra “administração”, o que lhe vem à mente, de imediato?

Certamente, você deve ter pensado em vários tipos de administração, seja ela: de empresas, de hospital, de escola, de condomínio, do lar, e várias outros.

Pois bem, a palavra **administração**, vem do latim *ad*, que significa direção e *minister*, subordinação ou obediência; isto é, uma atividade realizada por alguém sob o comando de outro.

Megginson *et al.* (1998) conceituam administração como sendo o trabalho através de recursos humanos, financeiros e materiais a fim de atingir objetivos organizacionais por meio do desempenho das funções de planejar, organizar, liderar e controlar.

Já para Maximiano (2006a, p. 6), a administração

[...] é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos. O processo administrativo abrange cinco tipos de funções: planejamento, organização, liderança, execução e controle.

Observe que o conceito acima caracteriza a administração de um modo geral, e se aplica a toda e qualquer organização, sejam elas de fins lucrativos ou não. É por meio da administração, que as organizações funcionam, já que necessitam de diretrizes, ações estratégicas e instrumentos que controlem os resultados e o desempenho pretendido. Assim, podemos afirmar que a função do **administrador** consiste em fazer com que as pessoas exerçam suas atividades, ao mesmo tempo em que atende aos anseios do cliente ou público, dos parceiros e colaboradores.

Em outras palavras, podemos dizer que a finalidade da administração é estabelecer e alcançar **objetivos\*** e **metas\***. Observe o fluxo da administração, a partir das funções do administrador passando pelo processamento dos recursos até atingir os objetivos da organização conforme a Figura 1.

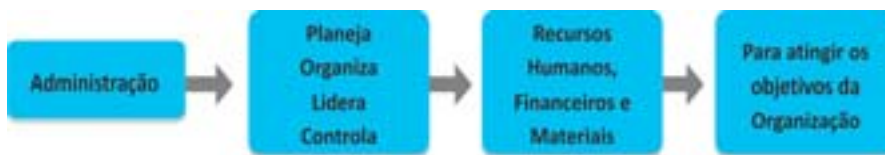


Figura 1: Fluxo da Administração  
Fonte: Elaborada pelos autores

As empresas com fins lucrativos buscam, além de aumentar seus lucros, também atender às necessidades de diversos públicos de interesse, tais como os: clientes, fornecedores, comunidade, governo, funcionários e outros com os quais mantenham relacionamentos diretos ou indiretos. Para aquelas sem fins lucrativos, os objetivos podem ser os mais diversos, como atender aos anseios da sociedade, no caso de uma empresa pública ou de uma Organização Não-Governamental (ONG).

Para isso, as empresas necessitam organizar as funções administrativas como planejamento e liderança e utilizam-se de pessoas (recursos humanos), de dinheiro (recursos financeiros) e edifícios, equipamentos e matérias-primas (recursos materiais).

\***Objetivo** – propósito a ser atingido por uma organização, instituição, empresa, grupo empresarial ou por uma pessoa. Fonte: Lacombe (2004).

\***Meta** – resultado a ser atingido como consequência de um plano, programa ou projeto, os quais normalmente têm um prazo estabelecido para sua execução. Fonte: Lacombe (2004).

Na Unidade 2 vamos analisar as funções administrativas e, na Unidade 4, o processo administrativo integrado, detalhando as atividades essenciais da administração.

*Após estudar o conceito de administração, vamos agora compreender as organizações e como as mesmas precisam da administração.*

É comum a palavra administração estar relacionada com empresas privadas que visam lucro. É como se só essas empresas fossem cientificamente administradas. E ainda, só elas necessitariam de certos controles. Pois essa é uma idéia errônea e vários são os autores que se pronunciam a respeito, como Megginson *et al.* (1998). Esses autores afirmam que relacionar administração somente às empresas privadas é uma relação parcialmente correta, mas incompleta – uma vez que a administração é necessária em todos os tipos de atividades e em todos os tipos de organização.

Vivemos na Sociedade de organizações. Vivemos em um mundo de organizações, sejam elas públicas, privadas ou as chamadas de **Terceiro Setor\***. Todas as atividades humanas estão organizadas e estão inseridas em um ambiente cada vez mais mutável e complexo: são diversas empresas que desenvolvem produtos e serviços para atender pessoas ou outras organizações, que mudam constantemente, de acordo com os problemas e necessidades que se apresentam. Podem se diferenciar quanto a: objetivos, setores (público, indústria, comércio, serviços) e portes (micro, pequenas, médias e grandes).

Assim, para que as organizações alcancem seus objetivos, processem suas atividades e forneçam o produto final ao usuário ou comprador, precisam de dinheiro, equipamentos, tecnologias, pessoas, estrutura, informação, conhecimento e insumos. No entanto, para fazer uso adequado desses recursos, precisarão de um profissional de administração, de alguém que consiga estabelecer interação e envolvimento das partes durante todo o processo. Para

\***Terceiro Setor** – conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos. Este é o sentido positivo da expressão. “Bens e serviços públicos”, nesse caso, implicam uma dupla qualificação: não geram lucros e respondem a necessidades coletivas. Fonte: Fernandes (1994).



compreender o papel dessas organizações e como deve ser cumprido, você precisa estudar administração. Provavelmente, poderá fazer parte de alguma organização, seja pública ou privada, se já não faz parte.

A administração conduz as organizações de forma integrada, de modo que as áreas como finanças ou gestão de pessoas, por exemplo, possam convergir para os objetivos comuns, o que, no final das contas, significa contribuir com o desenvolvimento sócioeconômico do país, por meio de produtos e serviços de qualidade. O desempenho das organizações no mundo contemporâneo é motivo para avaliar o impacto no desenvolvimento de uma sociedade. Maximiano (2006a) afirma que as organizações têm assumido importância, sem precedentes, na sociedade e na vida das pessoas.

*Mas será que a administração se relaciona primordialmente às empresas?*

Acertou se respondeu que não. Imagine aquele site de relacionamento chamado *orkut*, que você com certeza conhece ou acessa, que em pouco tempo, pelo menos, aqui no Brasil, reuniu milhares de pessoas em torno de discussões, encontros, amizades, troca de informações, anúncios, comunidades, em uma plataforma virtual. É um exemplo típico de organização. Neste exemplo conseguimos observar a importância e impacto exercidos pelo *site* sobre o comportamento das pessoas.

*Mas o que é organização para você?*

No senso comum, organizar-se é uma forma de “ter tudo arrumado para projetar ações etc.”. Já na literatura você encontrará diferentes definições. Vamos conhecer algumas delas:

- ▶ existe uma organização todas as vezes que duas ou mais pessoas interagem para alcançar certo objetivo (MEGGINSON *et al.*, 1998);
- ▶ a organização consiste num grupo humano, composto por especialistas que trabalham em conjunto numa atividade comum (DRUCKER, 1994 *apud* CARAVANTES, 1998);
- ▶ organização é a reunião de duas ou mais pessoas trabalhando juntas cooperativamente dentro de limites identificáveis, para alcançar um objetivo ou meta comum (SILVA, 2005); e
- ▶ uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo ou conjunto de objetivos (MAXIMIANO, 2006a).

*Agora é sua vez! Com base nos conceitos apresentados identifique o que há de comum nessas definições.*

Muito bem, podemos dizer que organização é toda e qualquer atividade que reúne pessoas em busca de determinados fins, seja o lucro (iniciativa privada, como supermercados), a realização de um projeto social (Organização Não-Governamental) ou a segurança pública (como os presídios). Veja a Figura 2.



Figura 2: O papel da organização na sociedade

Fonte: Adaptada de Maximiano (2006a)

Como já vimos, existem diferentes maneiras de nomear as organizações. Elas podem ser privadas, do terceiro setor ou públicas. As diferenças fundamentais entre elas você encontra, de forma sucinta, a seguir:

- ▶ **Organizações privadas:** visam o lucro, são responsáveis pela produção de bens e serviços, muitos deles essenciais para a humanidade, como alimentos, roupas e moradias.
- ▶ **Terceiro setor:** desde a década de 1980, principalmente, vêm ocupando o espaço deixado pelo Estado, na oferta de serviços à sociedade, como saúde, educação e lazer.
- ▶ **Organizações públicas:** atuam nos níveis – Federal, Estadual e Municipal, e entre elas temos as que se configuram em **Administração Direta\*** e **Administração Indireta\***.

*Seu estudo sobre organizações públicas será aprofundado na disciplina Teorias da Administração Pública, no módulo 3.*

Todos os três tipos distintos de organização anteriormente citados são fundamentais para a sociedade. Sendo as organizações públicas essenciais, por interferirem diretamente na produção de bens, no nível de consumo e emprego, nos impostos e tributos. Segundo Delfim Neto, em artigo publicado na Revista *Carta Capital*, de 27 de fevereiro de 2008, p. 17:

Para sobreviver, a sociedade precisa de uma organização – o Estado – capaz de prover alguns bens públicos, ordem, segurança, justiça, infraestrutura, assistência aos desvalidos e estabilidade do valor da moeda, que o sistema de mercado não pode produzir. Para financiar seus serviços, o Estado cobra um imposto sobre tudo o que é produzido.

Amplie seus conhecimentos acessando o site <<http://www.filantropia.org/OqueeTerceiroSetor.htm>>, onde você encontrará vários artigos sobre o Terceiro Setor.

\***Administração Direta** – conjunto dos órgãos integrados diretamente na estrutura administrativa em âmbito Federal, Estadual ou Municipal.

\***Administração Indireta** – conjunto de entes com personalidade jurídica própria, executam atividades do governo que são desenvolvidas de forma descentralizada.


Fonte: Matias-Pereira (2007).

Os impostos pagos pelos brasileiros ao Estado se reverterem em serviços públicos essenciais oferecidos à população, tais como: segurança, educação, saúde, transportes etc.

Em um nível macro, temos o Estado, considerado aqui a República Federativa do Brasil, que é responsável pela condução do país nos aspectos econômicos, sociais, culturais, educacionais (especialmente o nível superior), tributários, legais e constitucionais, internacionais etc.

No nível intermediário, temos os Estados da Federação, como Mato Grosso, Paraíba e Santa Catarina. São organizações responsáveis pela administração dos recursos públicos regionais para atendimento das necessidades da sociedade.

Por fim, temos o nível micro, composto pelas prefeituras, que são responsáveis pela administração pública das cidades brasileiras. Cada município é regido pela Lei Orgânica, que é elaborada por sua câmara municipal. Além da Constituição Federal, a **Lei Orgânica** deve respeitar as normas da Constituição Estadual.



A Lei Orgânica oferece ao município instrumentos legais capazes de enfrentar mudanças que a cidade passe, proporcionando nova ordem ao desenvolvimento do município.

*Mas como saber se as organizações privadas, do terceiro setor ou públicas estão realizando o que deveriam realizar?*

Temos conceitos e princípios fundamentais em Administração que vão possibilitam identificar se a organização está em direção à realização de suas propostas/metapas ou se está fazendo outro caminho não especificado/não esperado. Dentre esses conceitos podemos indicar dois que são fundamentais para medir o seu desempenho: a **eficiência** e a **eficácia**.

Quando as empresas satisfazem seus diversos públicos, como clientes, usuários, funcionários, a sociedade de uma forma geral e o governo, entre outros, e ainda por cima resolvem seus problemas e atingem seus objetivos, elas estão sendo eficientes e eficazes em sua administração.

*Mas você sabe o que significam eficiência e eficácia? Quais as suas diferenças?*

Eficiência é a capacidade de “fazer as coisas direito”, é um conceito matemático. É a relação entre entrada e saída (*input* e *output*). Um administrador eficiente é aquele que consegue maior produtividade ou desempenho em relação à quantidade de insumos (mão de obra, material, dinheiro, máquinas e tempo) utilizados para a sua consecução. Para Maximiano (2006a), eficiência é a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Em outras palavras, significa usar menor quantidade de recursos para produzir mais.

Já a eficácia consiste na capacidade de “fazer as coisas certas” ou de conseguir resultados. Isto inclui a escolha dos objetivos mais adequados e os melhores meios de alcançá-los (MEGGINSON *et al.*, 1998). Para Maximiano (2006a), eficácia é a palavra usada para indicar que a organização está realizando seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, maior a eficácia organizacional.

Assim, por exemplo, uma empresa pode desenvolver um produto de forma eficiente, utilizando os recursos (materiais, financeiros, pessoais) economicamente, mas o produto não obter êxito comercial. Nesse caso, a empresa foi eficiente, porém ineficaz, porque adotou a estratégia errada ou lançou o produto errado.

*Dê uma parada, relaxe sua mente e seu corpo, e depois retome aos estudos com essa pequena atividade: Para verificarmos se você compreendeu o que administrar escreva um pequeno texto, de apenas uma página, completando a frase: Para mim administração é... Compartilhe com os colegas e com o seu tutor!*

Agora que você já sabe o que é organização e o que é administração e, principalmente, a diferença entre ambas vai conhecer como se forma um administrador e a parte legal da profissão. Bons estudos!

## A FORMAÇÃO PROFISSIONAL NO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO

A formação do profissional de administração exige estudo dos conceitos e fundamentos da Administração, do corpo teórico científico, bem como a aplicação dos princípios da Administração nas organizações existentes em todas as épocas, sejam elas públicas, privadas ou do terceiro setor. Agora, vamos estudar como se deu a implantação dos cursos de Administração no Brasil.

*Você sabia que os primeiros cursos de Administração surgiram nos anos 1950? E que em 1965 foi regulamentada a profissão? Estas e outras questões serão analisadas a seguir.*

A primeira instituição de ensino superior no Brasil a oferecer o Curso de Administração foi a Fundação Getúlio Vargas (FGV), em 1952, quando fundou a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP). Em 1954, foi criada a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), com o objetivo de preparar profissionais para atuarem em empresas privadas, que vinham em um ritmo grande de crescimento. Já a Universidade de São Paulo (USP) criou, em 1946, a Faculdade de Economia e Administração (FEA), mas só veio a oferecer o curso de Administração a partir de 1963.

Com o desenvolvimento do país, no governo de Getúlio Vargas e, posteriormente, no de Juscelino Kubitschek (anos 1950), com a industrialização, principalmente de bens duráveis (automóveis, por exemplo), sentiu-se a necessidade de contratar

profissionais com conhecimento suficiente para compreender a nova sociedade que começava a se consolidar. Marcada pela urbanização e novas tecnologias esta sociedade precisava de profissionais para gerenciar e dar suporte a essas novas empresas.

As mudanças econômicas e sociais, bem como nas estruturas organizacionais das empresas, acentuaram a importância do Administrador nesse momento histórico do país. Assim, por meio da Lei nº. 4.769, de 9 de setembro de 1965, foi regulamentada a profissão de Técnico de Administração. Com esta Lei, definiu-se a designação profissional, o exercício da profissão, o campo de atuação (financeira, material, orçamento, administração mercadológica, administração e seleção de pessoal, administração da produção), a atividade profissional (como pesquisas, análises, planejamento, elaboração de pareceres e relatórios, funções de chefia ou direção, magistério) e a obrigatoriedade da Carteira de Identidade de Técnico de Administração no exercício profissional, dentre outras prerrogativas.

No ano seguinte após a regulamentação da profissão, o Conselho Federal de Educação fixou, por meio do Parecer nº. 307/66 (aprovado em 8 de julho de 1966), o primeiro currículo mínimo do Curso de Administração. Em 1967, a Lei foi regulamentada por meio do Decreto nº. 61.934, de 22 de setembro de 1967. Com isto, criou-se o órgão responsável pela disciplina e fiscalização da categoria profissional: o CFTA – Conselho Federal de Técnicos de Administração. O objetivo maior da entidade era definir, afirmar e fixar a atuação do administrador nas organizações, de modo a contribuir com o desenvolvimento socioeconômico do país. Em seguida, foram fundados os Conselhos Regionais de Administração nas diversas capitais brasileiras, formando o atual sistema [CFA/CRA's](#).

Em 1985, no 20º aniversário da profissão de Administrador, a Lei Federal nº. 7.321, de 13 de junho de 1985, alterou a denominação Técnico de Administração para Administrador, após intensa campanha



#### Saiba mais

#### CFA/CRA's

Pesquise a lei que regula a profissão de Administrador; o código de ética da profissão; além do símbolo e juramento, história da profissão e papel do Conselho Federal de Administração, dentre outros no *site* <[www.cfa.org.br](http://www.cfa.org.br)>.

coordenada pelo CRA-SP, com apoio de universidades, faculdades e outros conselhos regionais.

Mas foi em 4 de outubro de 1993, que a Resolução do Conselho Federal de Educação n.º 2 aprovou um novo currículo mínimo, substituindo o de 1966. A formação básica e instrumental era composta por disciplinas como Economia, Direito, Filosofia, Sociologia, Psicologia, Matemática, Estatística, Contabilidade e Informática. As disciplinas de formação profissional incluíam Teorias da Administração, Administração (Mercadológica, de Produção, Financeira e Orçamentária, de Recursos Humanos, de Materiais e Patrimoniais, de Sistema de Informação) e Organização, Sistemas e Métodos. O Artigo 4º estabeleceu que “os mínimos de conteúdo e duração, fixados nessa Resolução serão obrigatórios a partir de 1995, podendo, as instituições que tenham condições para tanto e assim desejarem, aplicá-los a partir de 1994”.

Com a redemocratização do país e a abertura econômica, em 1990, o papel do Administrador torna-se imprescindível para o desenvolvimento da sociedade, por meio dos setores primário, secundário e terciário. Neste cenário competitivo as organizações precisam dar resultados e alcançar objetivos de forma eficiente e eficaz. Para isso, precisam ser gerenciadas por profissionais capazes de compreender a dinâmica, o processo, a interdependência das partes, as variáveis ambientais. E por tudo isso, os administradores têm habilidades para envolver os elementos essenciais no planejamento e execução de cada ação a ser realizada.

Foi nesse novo panorama que em 2005 o MEC instituiu as novas diretrizes do Curso de Administração (Resolução n.º 4, de 13 de julho de 2005), através da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, no qual as universidades devem se adequar para inserir no mercado de trabalho, profissionais capacitados e habilitados. É nesta adequação que você se destacará no mercado de trabalho como sendo um profissional altamente capacitado e habilitado para planejar, organizar, liderar, coordenar e controlar as organizações a fim de alcançar os objetivos estabelecidos de forma eficiente e eficaz.



Contribuindo com estas novas diretrizes temos o Artigo 3º da Resolução nº. 4/05, que diz:

A formação na área de Administração deve ensejar como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergente, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador.

E aborda como competência e habilidades essenciais o pensamento sistêmico e estratégico; expressão e comunicação na arte de negociar; raciocínio lógico, crítico e analítico; iniciativa, criatividade, inteligência interpessoal; capacidade para dar consultoria e assessoria empresarial; reconhecer e definir problemas; equacionar soluções; refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção; ter vontade política e administrativa; ter consciência ética do seu exercício profissional, dentre outros.

A Ciência da Administração é dinâmica, pois as organizações são sistemas abertos capazes de receber e exercer influência com o ambiente externo e interno.

# TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO E DAS ORGANIZAÇÕES

Neste tópico iremos lhe apresentar as diversas teorias que constroem o corpo teórico da Administração e das Organizações. Mas o que é teoria? E Teoria da Administração e das Organizações?

Antes de tudo, precisamos esclarecer o que é uma teoria no senso comum. De acordo com o que dispõe o Dicionário Aurélio (2001) a expressão senso comum significa: “Conjunto de opiniões tão geralmente aceitas em época determinada que as opiniões contrárias aparecem como aberrações individuais”. Assim, podemos dizer que cada ser humano em determinado período tem uma teoria própria que explica aparentemente como as coisas funcionam e os respectivos porquês. São explicações óbvias para o leigo no assunto e nem sempre correspondem à realidade descrita por um especialista.

Já no campo científico a teoria pode ser definida segundo Kerlinger (1973, p. 9) como

[...] um conjunto de construções, definições e proposições inter-relacionadas que apresenta uma visão sistemática dos fenômenos através de uma especificação de relações entre variáveis com o objetivo de explicar e prever os fenômenos.

O que o autor quis dizer é que uma teoria deve:

- ▶ explicar os fatos observados (do modo mais simples possível);
- ▶ ser consistente com outro(s) corpo(s) de conhecimento e fornecer meios para a sua verificação (testes investigativos de relações entre variáveis resultando na confirmação de tais afirmações ou não); e
- ▶ ser útil (uma teoria é sempre um modelo).

*E o significado da Teoria da Administração e das Organizações, você sabe qual é?*

As Teorias da Administração, segundo Maximiano (2006a), são conhecimentos organizados e produzidos pela experiência prática das organizações. Já para Chiavenatto (2006, p.2), “a teoria das organizações é o campo do conhecimento humano que se ocupa do estudo das organizações em geral”. Enquanto as

[...] teorias da administração são conhecimentos organizados e codificados em decorrência da experiência prática e empírica da administração em organizações.

Na Administração, ao longo do tempo, os resultados de estudos, pesquisas, experiências, levantamentos e observações nas organizações deram origem a um conjunto de teorias, que podem ser divididas em várias correntes ou abordagens. Cada abordagem representa uma maneira específica de encarar a tarefa e as características do Trabalho de Administração. A classificação das escolas de Administração nos permite visualizar estas etapas lógicas de aprendizado.

É importante observarmos que as Teorias de Administração praticadas, no passar dos anos, receberam contribuições e influências variadas, de importantes correntes de pensamento

administrativo e também de cientistas de diversas tendências. Tiveram como base modelos diversos de condução de organizações, como por exemplo: organização da Igreja Católica (modelo de hierarquia simples); organização Militar (conceitos de: unidade de comando, linha, centralização, descentralização, estratégia); Revolução Industrial (modelo de administração hoje conhecido), entre outras.

Vimos neste tópico que no campo da Administração as teorias significam um conjunto de conhecimentos a respeito do funcionamento das organizações e da forma como são administradas. Nesse sentido, estamos tratando da área científica da Administração. No entanto, Administração também é considerada uma arte.

*Mas o que é ciência? E arte? Por que o profissional de administração precisa ter o conhecimento científico e, ao mesmo tempo, ter habilidades artísticas?*

Pois bem, arte e ciência têm em comum o fato de nunca serem conclusivas, e de ambas serem exposições imprecisas da realidade. A ciência é conhecimento organizado, a arte corresponde à técnica da obtenção do “memorável”. A ciência interpreta a realidade com base em métodos e a arte a “retrata” com símbolos.


Na administração você vai precisar da arte para implantar mudanças e da ciência para implantar as mudanças certas. Vai precisar também dominar a arte de trabalhar com pessoas e a ciência da compreensão desses talentos no ambiente organizacional. Finalmente, compreender a necessidade de utilizar, simultaneamente, ciência e arte, razão e emoção, em proporções variáveis caso a caso.

*E afinal, em que consiste administrar? Conheça a seguir o que alguns dos pensadores da área de Administração assumem que seja administrar.*

Levitt (1985), afirma que administrar consiste em analisar racionalmente uma situação e selecionar os objetivos a serem alcançados, desenvolvendo sistematicamente **estratégias** para atingir tais objetivos, coordenando os recursos, desenhando racionalmente a estrutura, dirigindo e controlando com precisão, e finalmente motivando e recompensando as pessoas que trabalham para que os objetivos sejam efetivamente alcançados, isto é, Administração é uma ciência.

De outro modo, Boettinger (1978) entende que administrar consiste em arrastar a outros, e isso implica, para quem administra, a capacidade de compreender as necessidades e os desejos dos outros para compartilhar com eles uma visão que aceitam como própria, isto é, administrar é uma arte.

Por outro lado, Megginson *et al.* (1998) afirmam que em muitos aspectos de planejamento, liderança, comunicação e trato com o elemento humano, os administradores também usam as abordagens artísticas, baseando suas decisões em julgamento, intuição ou simplesmente em “palpite”.



Este termo nasceu das situações de concorrência: guerra, jogos e negócios. É uma palavra herdada dos gregos, que a usavam para designar a *arte dos generais*, pelo que se conclui que sua origem é militar.

A Administração é ciência, o ato de administrar é uma arte. Levitt (1985) assevera que o sucesso está nas mãos daqueles que encaram a função que exercem com a paixão do artista e o método do cientista.

A ciência tenta descrever o que é, mas evita tentar determinar o que é. Já as ciências sociais são todas as atividades que estão preocupadas em sistematicamente investigar e explicar aspectos da relação entre o indivíduo e a sociedade da qual faz parte (LUPTON, 1972 *apud* CARAVANTES, 1998). E quando se utiliza o conhecimento para agir, então passamos para o campo das Ciências Sociais Aplicadas.

A Administração é denominada **Ciência Social Aplicada**, pois investiga as organizações, de modo a conhecê-las, para que possa aplicar constantemente novos conhecimentos, teorias,

 **Saiba mais**




**Peter Drucker**

Nascido em novembro de 1909, faleceu em novembro de 2005. Filósofo e economista, de origem austríaca, é considerado por todos o pai da gestão moderna (ciência que trata sobre pessoas nas organizações). Publicou 39 livros e inúmeros artigos acadêmicos sobre como os seres humanos estão organizados em todos os setores da sociedade, nas empresas, órgãos governamentais e nas organizações sem fins lucrativos. Disponível em: <<http://www.endireitar.org/site/endireitar/301-peter-drucker-o-outro-austriaco>>. Acesso em: 24 jun. 2009.

princípios, contribuindo assim, com o desenvolvimento das mesmas. É uma ciência que aplica os conhecimentos à ação, como afirmava [Peter Drucker](#). Daí devemos observar que se trata de uma ciência não-exata, possibilitando a cada ação receber reações distintas porque vai depender do momento, das pessoas envolvidas, do modo como se definiu o problema, do local onde se agiu etc.

**Complementando.....**

Verifique o que separamos de complemento ao que você estudou nesta Unidade e perceba como é importante diversificar as leituras sobre cada assunto, pois nos possibilita novas abordagens e novos olhares sobre os mesmos assuntos.

-  *História da Administração* – publicado pelo Conselho Regional de Administração do Ceará, em setembro de 2005. Disponível em: <<http://www.cfa.org.br/download/RD1605.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2009. Esse artigo mostra de um modo criativo toda a trajetória da Administração. Vale a pena você fazer a busca para conhecer mais dessa história.
-  *Terceiro setor e o desenvolvimento social* – elaborado pela Gerência de Estudos Setoriais (GESET); Cláudia Soares Costa; Gabriel Rangel. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/tsetor.pdf>> Acesso em: 15 jun. 2009.
-  Portal dos administradores – onde você encontra diversos artigos, monografias e notícias relacionadas ao mundo da Administração. Para tanto acesse o site: <<http://www.administradores.com.br/>>.

*Agora, antes de continuar, dê uma parada, e depois retome aos estudos com essa pequena atividade: Faça uma leitura do artigo Terceiro setor e o desenvolvimento social, disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/tsetor.pdf>> e após esta leitura faça uma reflexão a respeito do papel das organizações do terceiro setor na sociedade brasileira. Escreva sobre essa reflexão e compartilhe com os colegas e com o seu tutor, postando a resposta no Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem – AVEA!*

## Resumindo



Nesta Unidade você viu que a Administração é uma ciência relativamente nova, mas que os seus princípios fundamentais já eram aplicados desde a Antiguidade. Isto porque na Administração Pública das antigas civilizações, as funções de planejamento, organização, comando, coordenação e controle foram relevantes na construção de Estados fortes, como o Egito Antigo. Com a evolução da humanidade, as organizações privadas, públicas e as do Terceiro Setor passaram a fazer parte da vida das pessoas. A sociedade, de um modo geral, depende da atuação eficiente e eficaz dos administradores, a fim de permitir o desenvolvimento das organizações e, conseqüentemente, dela própria. As Teorias da Administração e das Organizações foram criadas, a partir de 1900, aproximadamente, com o objetivo de explicar os acontecimentos da realidade social nas organizações e de como estas eram e/ou deveriam ser administradas. A construção do conhecimento é constante na área da Administração, conforme estudamos, e este deve ser amplamente aplicado.



## Atividades de aprendizagem

A partir de observação nas empresas, nas quais você trabalha ou trabalhou, ou onde pessoas que lhe são próximas trabalham – escolha pelo menos duas empresas –, procure responder às questões a seguir. Em caso de dúvida faça uma releitura do material e, se necessário, não hesite em consultar o seu tutor.

- 1) Qual o setor em que atuam? (público, privado ou terceiro setor)?
- 2) Quais os objetivos da existência dessas organizações (escola, comércio, indústria ou serviços etc.) ?
- 3) Você as considera importantes? Por quê?
- 4) Essas organizações possuem administradores profissionais no seu quadro de funcionários? Se sim, em quais cargos se encontram esses Administradores (diretores, gerentes e afins)? Se não, que outros profissionais trabalham nessas empresas (advogado, psicólogo, economista, etc.)? São formações que figuram entre as disciplinas do curso de Administração, como Psicologia, Direito, Economia? Analise a importância dessas ciências na formação do administrador.