



INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO

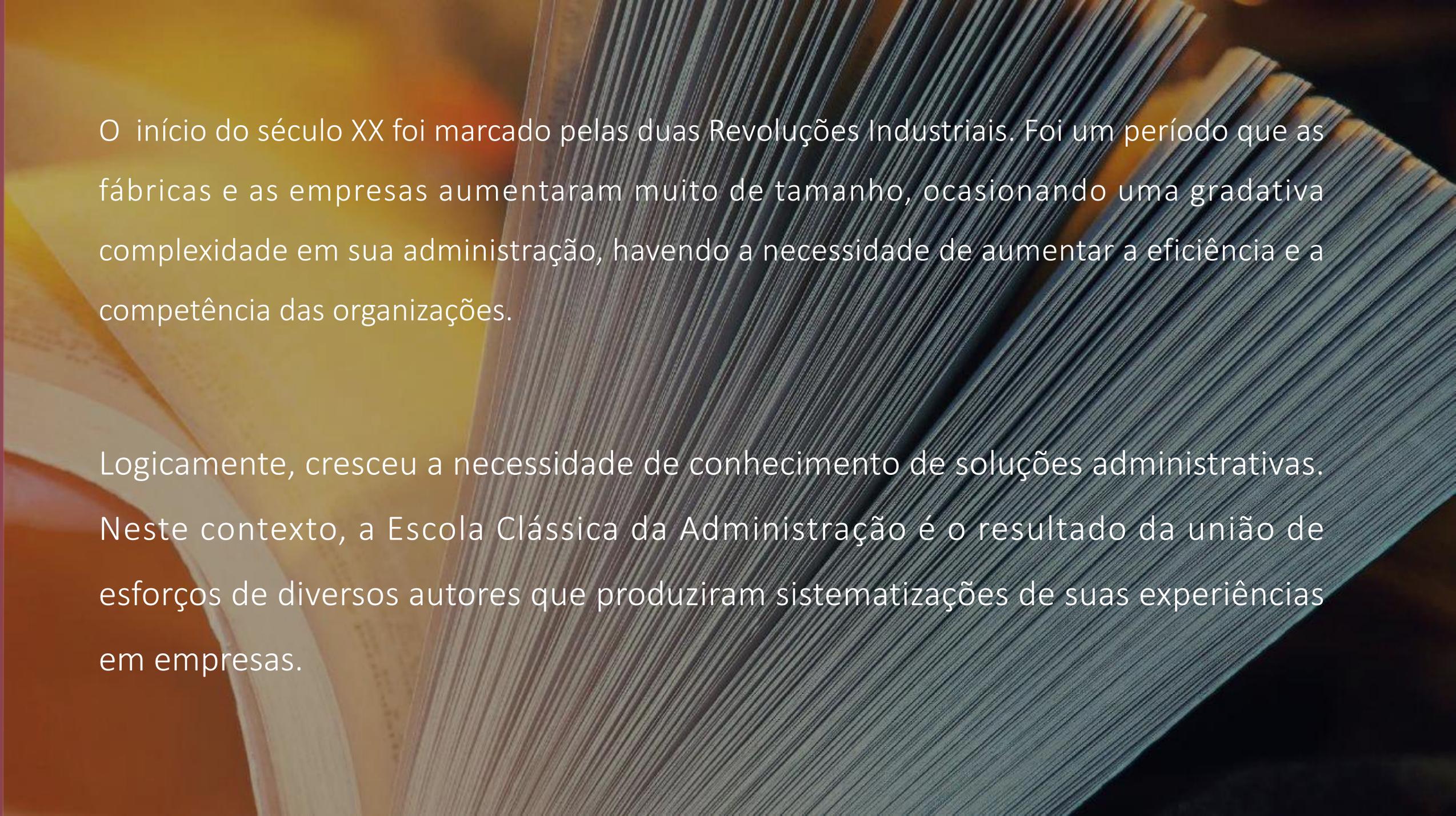


Professor: Alexsandro Andrade



ABORDAGEM CLÁSSICA OU TEORIA CIENTÍFICA DA ADMINISTRAÇÃO





O início do século XX foi marcado pelas duas Revoluções Industriais. Foi um período que as fábricas e as empresas aumentaram muito de tamanho, ocasionando uma gradativa complexidade em sua administração, havendo a necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações.

Logicamente, cresceu a necessidade de conhecimento de soluções administrativas. Neste contexto, a Escola Clássica da Administração é o resultado da união de esforços de diversos autores que produziram sistematizações de suas experiências em empresas.

A group of four students are sitting around a table in a library, engaged in a study session. A young man in a grey t-shirt is smiling and looking towards a young woman with glasses who is holding a document. Another young woman is looking at a laptop on the table. The background is filled with bookshelves. A semi-transparent blue diagonal overlay is present on the left side of the image.

Existem duas subdivisões desta escola em função de suas abordagens:

Administração científica, que tem como destaque o trabalho de Federick Taylor; Teoria Clássica que se destaca pelos estudos de Henri Fayol.

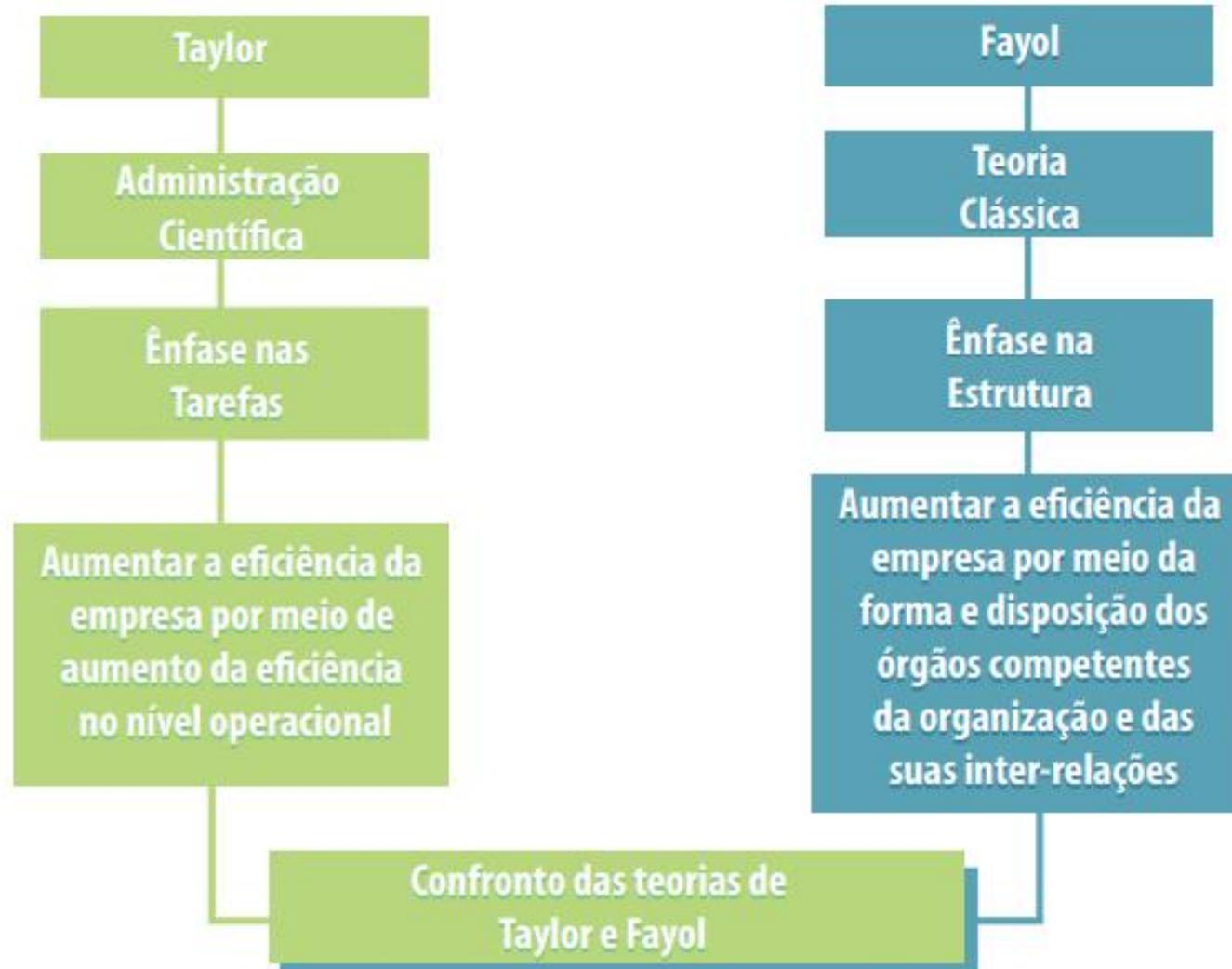


Figura 4: Confronto das teorias de Taylor e Fayol
Fonte: Chiavenato, 2014/ Ilustração: Marcone Pereira



IMPORTANTE !

Ambos os teóricos desenvolveram muito bem o lado técnico, partindo das mesmas questões de estudo, tais como: Como dividir o trabalho? Quem faz o que? Quem manda em quem? Como coordenar ou integrar o trabalho dividido? Como conseguir motivar as pessoas para realizar o trabalho?

Na figura 4, observa-se que ambas as teorias buscavam a eficiência organizacional, com ênfases distintas. Taylor preocupou-se com as tarefas e Fayol com a estrutura da empresa.



Administração Científica

A Teoria da Administração Científica foi uma abordagem à administração, formulada por Frederick W. Taylor e outros, entre 1890 e 1930, que buscava determinar cientificamente os melhores métodos para realização de qualquer tarefa para selecionar, treinar e motivar seus trabalhadores.

Em seu livro Shop Management (1903), que fala sobre as técnicas de racionalização do trabalho do operário, por meio do estudo de tempos e movimentos (montion-time study), a Administração como ciência tem seu primeiro período.

Em essência, Taylor destaca, em seu livro:

1. Pagar salários melhores e reduzir custos unitários de produção para melhorar a eficiência organizacional;
2. Aplicar métodos científicos de pesquisa e experimentos para formular princípios e estabelecer processos padronizados que permitam o controle das operações fabris;
3. Selecionar, cientificamente, os empregados e ter condições de trabalho adequadas para que as normas possam ser cumpridas;
4. Utilizar-se da ciência para treinar cada empregado, buscando aperfeiçoar suas aptidões na execução da tarefa, de forma que a produção normal seja cumprida;
5. Criar uma atmosfera de intimidade e cordial cooperação entre os trabalhadores para garantir sua permanência.

Para Taylor, as indústrias de sua época padeciam de três males:

1. Vadiagem sistemática dos operários – em sua observação, os operários eram criaturas sem motivação e com tendência a faltar o trabalho sem motivo justo;
2. Desconhecimento, pela gerência, das rotinas de trabalho e do tempo necessário para sua realização – como a chefia poderia saber se o operário estava sendo indolente se não sabia como e quanto tempo a tarefa exigia para sua execução?;
3. Falta de uniformidade das técnicas e dos métodos de trabalho – não havia uma padronização do trabalho e, logicamente, permitia à diversidade de formas de execução.

Em essência, Taylor destaca, em seu livro:

O trabalho do Francês Henri Fayol tinha similaridade com seu contemporâneo Frederic Taylor, nos Estados Unidos. Enquanto Taylor preocupava-se com funções organizacionais, Fayol se interessava pela organização total. Ele pesquisou e escreveu sobre o processo administrativo e o papel dos gerentes.

A Teoria Clássica tinha o foco na estrutura organizacional para garantir a eficiência a todas as partes envolvidas.

Em seu segundo livro, *Princípios de Administração Científica*, publicado em 1911, Taylor apresenta seus estudos, com maior ênfase em sua filosofia, e introduz os quatro princípios fundamentais da administração científica:



1. Princípio de planejamento -

substituição de métodos empíricos por procedimentos científicos - sai de cena o improviso e o julgamento individual, o trabalho deve ser planejado e testado, seus movimentos decompostos, a fim de reduzir e racionalizar sua execução.



2. Princípio de preparo dos trabalhadores –

seleção dos operários de acordo com as suas aptidões, preparando-os e os treinando para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado para que atinjam a meta estabelecida.



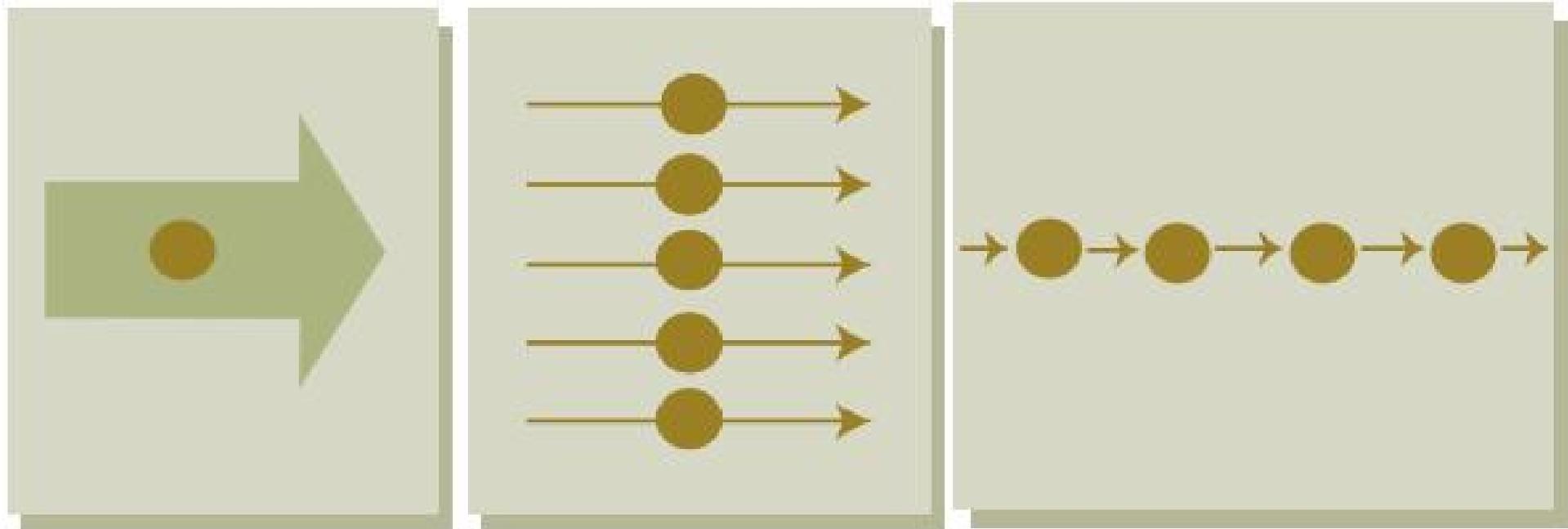
Em seu segundo livro, *Princípios de Administração Científica*, publicado em 1911, Taylor apresenta seus estudos, com maior ênfase em sua filosofia, e introduz os quatro princípios fundamentais da administração científica:



3. Princípio de controle – acompanhamento do desenvolvimento do trabalho para se certificar de que está sendo realizado de acordo com a metodologia estabelecida e dentro da meta;



4. Princípio da execução – distribuição das atribuições e responsabilidades de forma que o trabalho possa ser realizado da forma mais disciplinada possível.



**Cada operário
desempenha
a tarefa total**

**Vários operários
desempenham em
paralelo partes da tarefa**

**Vários operários
desempenham em
série partes da tarefa total**

Figura 5: Racionalização das tarefas

Fonte: Chiavenato, 2006/ Ilustração: Marcone Pereira



IMPORTANTE!

- Na figura 5, percebe-se que Taylor avaliou a realização do trabalho, por meio de alternativas de formas de realização das tarefas. Observou a realização da tarefa integralmente por um só operário, depois a efetuação do serviço em etapas de forma paralela por vários operários e, por fim, avaliou a execução em série de partes da tarefa total.
- Aplicou técnicas de racionalização do trabalho, tais como: Padronização de ferramentas e dos equipamentos de produção; Uso de cartões de instrução distribuídos aos trabalhadores; Paradas para eliminar fadigas; Gratificação diferenciada.
- Gerou a especialização do trabalhador, pois cada um tinha que estar focado em uma parte do processo e não no todo da produção. Baseou seu sistema de administração no estudo de tempos, nas linhas de produção. Assim, cronometrou os tempos dos movimentos de cada tarefa.

Essa simplificação dos desenhos dos cargos tem suas vantagens, tais como:

- Admissão de empregados com qualificações mínimas e salários menores para reduzir os custos de produção;
- Minimização dos custos de treinamento;
- Redução de erros na execução para diminuir rejeições e refugos;



-
- Facilidade na supervisão para que cada supervisor possa melhor controlar seus subordinados;
 - Aumento da eficiência do trabalhador permitindo maior produtividade.



Para o alcance dessas vantagens, Taylor sinalizou as condições de trabalho necessárias ao funcionamento da administração científica:



- Adequação de ferramentas de trabalho e equipamentos de produção para minimizar o esforço do operador e a perda de tempo na execução da tarefa;
- Arranjo físico de máquinas e equipamentos para racionalizar o fluxo da produção;
- Melhoria do ambiente físico de trabalho para evitar que ruído, falta de ventilação, iluminação inadequada e desconforto no trabalho reduzam a eficiência do trabalhador;
- Projeto de instrumentos e equipamentos especiais, como transportadores, seguidores, contadores e utensílios para reduzir movimentos inúteis.

As recomendações de Taylor, apesar de não abranger outros aspectos inerentes ao processo produtivo, têm grande utilidade até hoje, na gestão das organizações.



Teoria Clássica

Teoria Clássica

- O trabalho do Francês Henri Fayol tinha similaridade com seu contemporâneo Frederic Taylor, nos Estados Unidos. Enquanto Taylor preocupava-se com funções organizacionais, Fayol se interessava pela organização total.
- Ele pesquisou e escreveu sobre o processo administrativo e o papel dos gerentes. A Teoria Clássica tinha o foco na estrutura organizacional para garantir a eficiência a todas as partes envolvidas.

Princípios Gerais de Administração para Fayol



- A partir de sua experiência de muitos anos como administrador, Fayol expôs sua teoria no Livro *Administration Industrielle et General*, publicado em 1916, dividiu as operações empresariais em seis atividades inter-relacionadas, denominadas Funções Administrativas.

Princípios Gerais de Administração para Fayol



- Técnica – Relacionada com a produção e fabricação de produtos, quando são evidenciadas a expertise da organização na elaboração dos itens;
- Comercial – Associada à compra de matéria-prima e venda de produtos;
- Financeira – Pertinente à procura, aquisição e gerência do capital;
- Segurança – Relacionada à proteção dos empregados e da propriedade;
- Contábil – Pertinente aos registros, balanços, custos, receitas e estatísticas;
- Administração - Associada à integração da cúpula com as outras cinco funções.

Fayol considera que, dentre as várias funções da empresa, a mais importante é a função administrativa que consiste em:



- Prever: Visualizar o futuro e traçar o programa de ação;
- Organizar: Constituir o duplo organismo material e social da empresa;
- Comandar: Dirigir e orientar o pessoal;
- Coordenar: Ligar, unir, harmonizar todos os atos e esforços coletivos;
- Controlar: Verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Esses cinco elementos primários do processo administrativo vêm sendo utilizados até hoje. A Figura 6, a seguir, expõe as funções administrativas, destacando-as como, hierarquicamente, superior que as demais.



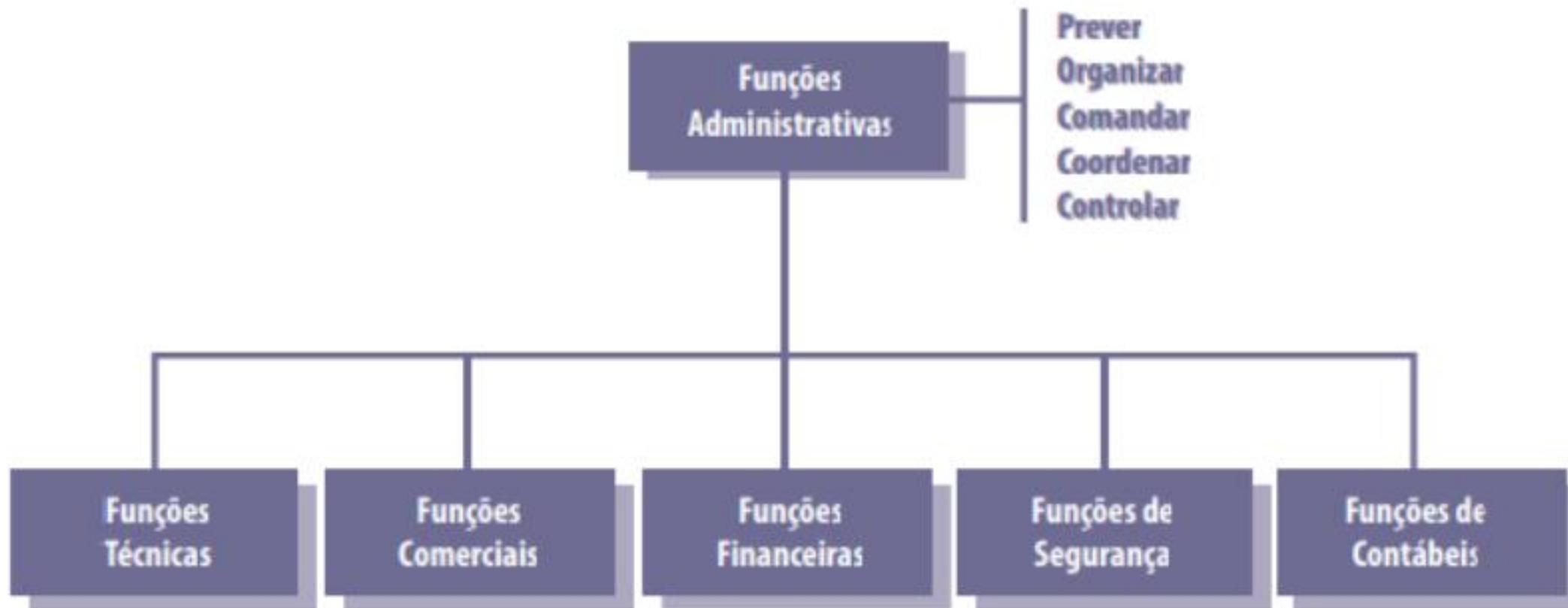
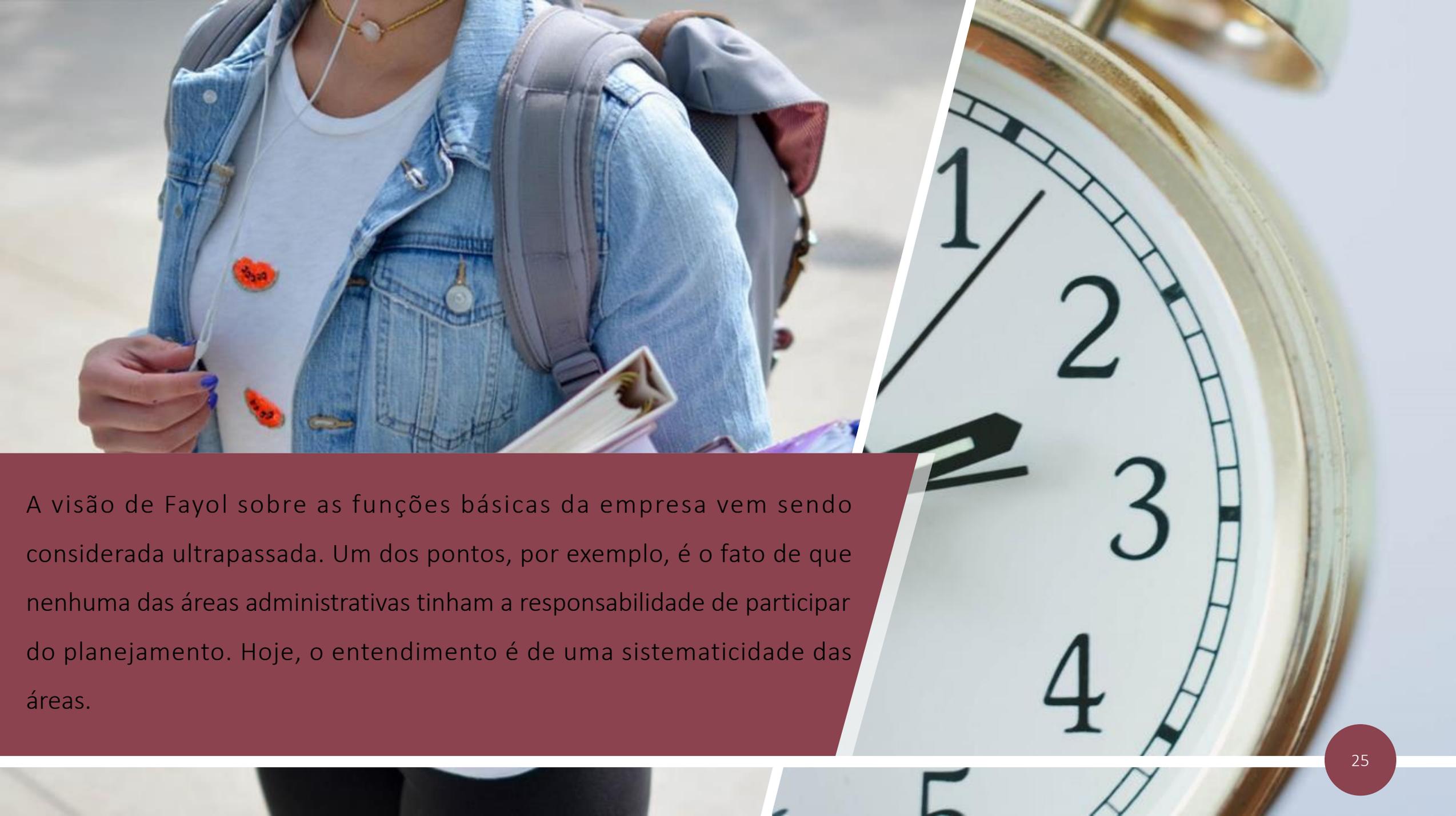


Figura 6: Funções Administrativas

Fonte: Chiavenato, 2003, p.83/ Ilustração: Marcone Pereira





A visão de Fayol sobre as funções básicas da empresa vem sendo considerada ultrapassada. Um dos pontos, por exemplo, é o fato de que nenhuma das áreas administrativas tinham a responsabilidade de participar do planejamento. Hoje, o entendimento é de uma sistematicidade das áreas.



Para melhor explicar suas ideias, Fayol estabeleceu 14 princípios que, segundo ele, norteavam o processo administrativo. Esses princípios estão expostos no quadro 2, a seguir.



1. *Divisão do trabalho*: especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência.
2. *Autoridade e responsabilidade*: direito de dar ordens e o poder de esperar obediência. A responsabilidade é uma consequência natural da autoridade e significa o dever de prestar contas.
3. *Disciplina*: depende da obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos.
4. *Unidade de comando*: cada empregado deve receber ordens de apenas um superior. Princípio da autoridade única.
5. *Unidade de direção*: uma cabeça e um plano para cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo.
6. *Subordinação dos interesses individuais aos gerais*: os interesses gerais da empresa devem sobrepor-se aos interesses particulares das pessoas.
7. *Remuneração do pessoal*: deve haver justa e garantida satisfação para os empregados e para a organização em termos de retribuição.
8. *Centralização*: refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização.
9. *Cadeia escalar*: é a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo em função do princípio do comando.



10. *Ordem*: um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. É a ordem material e humana.
11. *Equidade*: amabilidade e justiça para alcançar a lealdade do pessoal.
12. *Estabilidade do pessoal*: a rotatividade do pessoal é prejudicial para a eficiência da organização.
13. *Iniciativa*: a capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente o seu sucesso.
14. *Espírito de equipe*: a harmonia e a união entre as pessoas são grandes forças para a organização.

Quadro 2: 14 princípios da Administração de Henry Fayol

Fonte: Adaptado de Dateman e Snell (1998)





Observe que, para a identificação dos princípios gerais da administração, Fayol teve como base as suas próprias observações enquanto alto executivo. Desse modo, ele procurou definir as responsabilidades a partir do topo da cadeia de comando. Outro ponto a ser ressaltado é o princípio da unidade de comando, entendido como meio de resolver os conflitos de autoridade detectados como divisão funcional proposto por Taylor.

IMPORTANTE!



- Destaca-se, também, a importância dada à centralização das decisões e à valorização atribuída ao quadro funcional da empresa. Esta última está, especialmente, presente nos princípios relativos à necessidade de manter a estabilidade e manutenção do pessoal, no encorajamento à iniciativa e na promoção do espírito de equipe.

IMPORTANTE!



- Apesar da sua importância até o dia de hoje, a Teoria Clássica recebe algumas críticas por: (1) Abordagem demasiadamente simplificada da organização formal; (2) Ausência de trabalho experimental; (3) Extremo racionalismo na concepção da Administração; (4) Teoria da máquina – como se o processo acontecesse como peças engrenadas sem envolver as particularidades das percepções das pessoas; (5) Abordagem de sistema fechado – sem considerar o inter-relacionamento com o meio ambiente; (6) Manipulação pelo administrador dos deveres do processo de trabalho, proporcionado por seus princípios; (7) Rigidez da abordagem clássica, considerada inflexível e conservadora, embora base para a moderna administração.



PERGUNTAS?

....