

# TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

PROFA. ESP. ANA CAROLINA LIMA



# **ALGUMAS DEFINIÇÕES:**

**A) TEORIA É UMA REPRESENTAÇÃO ABSTRATA DO QUE SE PERCEBE DA REALIDADE.**

**B) TEORIAS SÃO EXPLICAÇÕES, INTERPRETAÇÕES OU PROPOSIÇÕES SOBRE A REALIDADE.**

**C) ADMINISTRAÇÃO É O PROCESSO DE TOMAR E COLOCAR EM PRÁTICA DECISÕES SOBRE OBJETIVOS E UTILIZAÇÃO DE RECURSOS.**

**D) RECURSOS: PESSOAS, INFORMAÇÃO, ESPAÇO, TEMPO, DINHEIRO, INSTALAÇÕES.**

**E) DECISÕES: PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, EXECUÇÃO E DIREÇÃO, CONTROLE (TAMBÉM CONHECIDOS COMO PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO).**

**F) OBJETIVOS: RESULTADOS ESPERADOS.**

# ALGUMAS DEFINIÇÕES:

**G) FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS: PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, EXECUÇÃO E CONTROLE.**

**H) TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO SÃO CONHECIMENTOS ORGANIZADOS, PRODUZIDOS PELA EXPERIÊNCIA PRÁTICA DAS ORGANIZAÇÕES.**

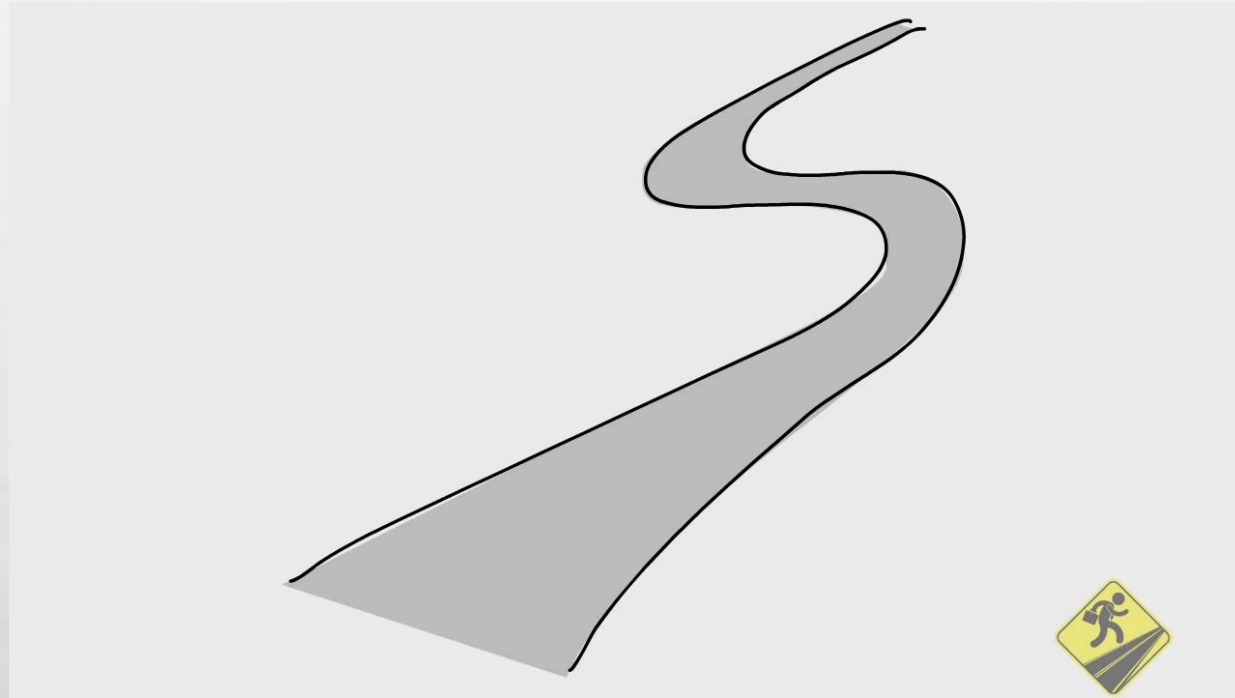
**I) ESCOLAS: É UMA LINHA DE PENSAMENTO OU CONJUNTO DE AUTORES QUE USARAM O MESMO ENFOQUE PARA ANALISAR E TRATAR A ADMINISTRAÇÃO.**

**J) MODELOS DE GESTÃO: CONJUNTO DE DOUTRINAS E TÉCNICAS, EXEMPLO MODELO JAPONÊS DE ADMINISTRAÇÃO.**

**K) MODELOS DE ORGANIZAÇÃO: PRODUTO DA ADOÇÃO DE DETERMINADO MODELO DE GESTÃO, EXEMPLO MECANICISTA, COMPORTAMENTAL, ETC.**

**L) TÉCNICAS PARA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS: METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, EXECUÇÃO, CONTROLE.**

# ADMINISTRAÇÃO: UM POUCO DE HISTORIA



# FASES DAS EMPRESAS

## História das Empresas



Pode ser dividida em seis fases:

1a	Fase Artesanal	Antiguidade até a pré-revolução industrial	Até 1780
2a	Transição para a industrialização	Revolução Industrial	1780 a 1860
3a	Desenvolvimento Industrial	Surgimento do aço e da eletricidade	1860 a 1914
4a	Gigantismo industrial	Entre as duas grandes guerras mundiais	1914 a 1945
5a	Moderna	Pós-guerra até 1980	1945 a 1980
6a	Globalização	Atual	Após 1980



# TEORIAS ADMINISTRATIVAS

Tabela 3 - As fases da história das empresas e da teoria administrativa

ANOS	FASES DAS EMPRESAS	TEORIAS ADMINISTRATIVAS PREDOMINANTES	
Até 1780	Artesanal		
1780 / 1860	1ª Revolução Industrial: início da industrialização		
1860 / 1914	2ª Revolução Industrial: Desenvolvimento industrial	Ênfase nas tarefas >	Administração Científica
1914 / 1945	As 2 Grandes Guerras: Gigantismo industrial	Ênfase na Estrutura Organizacional > Ênfase nas Pessoas >	Teoria Clássica e Teoria Neoclássica Teoria das Relações Humanas
1945 / 1980	Pós-guerra : fase moderna	Ênfase na Estrutura Organizacional > Ênfase nas Pessoas > Ênfase na Tecnologia > Ênfase no Ambiente >	Teoria Neoclássica, Teoria da Burocracia e Teoria Estruturalista. Teoria Comportamental Teoria da Contingência Teoria da Contingência
Após 1980	Momento atual: globalização	Ênfase no Ambiente >	Teoria da Contingência

# **CONSIDERAÇÕES SOBRE AS 6 ETAPAS**

# 1ª FASE: ÊNFASE NAS TAREFAS

- **SEGUNDO ESSA FASE, “ADMINISTRAR É ESTABELECE E PRESCREVER A MANEIRA PELA QUAL AS PESSOAS DEVEM EXECUTAR O SEU TRABALHO COTIDIANO”. ESSA FASE SE ORIGINA DO TRABALHO DO ENGENHEIRO AMERICANO FREDERICK W. TAYLOR (1856 – 1915), QUE É CONSIDERADO O FUNDADOR DA CHAMADA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA.**
- **A ÊNFASE NAS TAREFAS, AO NÍVEL DO OPERÁRIO, REPRESENTA O PRIMEIRO ENFOQUE ADMINISTRATIVO, AINDA MÍOPE, LIMITADO E REDUZIDO A ALGUMAS POUCAS VARIÁVEIS, DA REALIDADE EMPRESARIAL. ELA REPRESENTA O PRIMEIRO PASSO DA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO.**



# **2ª FASE: ÊNFASE NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

- **VERIFICA-SE QUE A EFICIÊNCIA DA EMPRESA É MUITO MAIS DO QUE A SOMA DA EFICIÊNCIA DOS SEUS TRABALHADORES, E QUE ELA DEVE SER ALCANÇADA ATRAVÉS DA RACIONALIDADE, ISTO É, DA ADEQUAÇÃO DOS MEIOS (ÓRGÃOS E CARGOS) AOS FINS QUE SE DESEJA ALCANÇAR.**
- **A ABORDAGEM AO NÍVEL INDIVIDUAL DE CADA OPERÁRIO COM RELAÇÃO À TAREFA FOI MUITO AMPLIADA, PASSANDO A CONSIDERAR A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA. SÃO TRÊS AS ABORDAGENS RELACIONADAS COM A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: A TEORIA CLÁSSICA DE FAYOL, A TEORIA DA BUROCRACIA DE WEBER E A TEORIA ESTRUTURALISTA.**

# **3ª FASE: ÊNFASE NAS PESSOAS**

- **ESTA TERCEIRA ABORDAGEM DA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO PROCURA ENFATIZAR AS PESSOAS DENTRO DAS EMPRESAS, DEIXANDO EM SEGUNDO PLANO A ESTRUTURA E AS TAREFAS. É A CHAMADA ABORDAGEM HUMANÍSTICA E QUE PODE SER DESDOBRADA EM DUAS ESCOLAS OU TEORIAS: A ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS E A TEORIA COMPORTAMENTAL.**

# **4ª FASE: ÊNFASE NA TECNOLOGIA**

- **A TECNOLOGIA A SERVIÇO DA EMPRESA PASSOU A MOLDAR-LHE A ESTRUTURA E A CONDICIONAR O SEU FUNCIONAMENTO.**
- **EMBORA A ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA DE TAYLOR E SEUS SEGUIDORES TENHAM SE PREOCUPADO, COM A TECNOLOGIA, SUAS INCURSÕES NESSE CAMPO SÃO ESTRITAMENTE LIMITADAS AO NÍVEL DA TAREFA INDIVIDUAL DE CADA OPERÁRIO E FORTEMENTE CONCRETAS E IMEDIATISTA**
- **A TEORIA DA CONTINGÊNCIA INCUMBIU-SE DE ABSORVER RAPIDAMENTE A PREOCUPAÇÃO COM A TECNOLOGIA AO LADO DA PREOCUPAÇÃO COM O AMBIENTE, PARA DEFINIR UMA ABORDAGEM MAIS AMPLA DAS EMPRESAS.**

# 5ª FASE: ÊNFASE NO AMBIENTE

- **COM A INFLUÊNCIA DA TEORIA DE SISTEMAS NA T.A., VERIFICOU-SE QUE APENAS O ESTUDO DAS VARIÁVEIS INTERNAS - AS VARIÁVEIS ENDÓGENAS - NÃO ERA CAPAZ DE PROPORCIONAR UMA COMPREENSÃO MAIS AMPLA DA ESTRUTURA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAIS, TORNAVA-SE NECESSÁRIO O ESTUDO DAS VARIÁVEIS EXÓGENAS, SITUADAS FORA DOS LIMITES DA EMPRESA E QUE INFLUENCIAM PROFUNDAMENTE OS SEUS ASPECTOS ESTRUTURAIS E COMPORTAMENTAIS.**
- **ESSA ÊNFASE NO AMBIENTE SURTIU COM O APARECIMENTO DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA, SEGUNDO A QUAL, “NÃO EXISTE UMA ÚNICA MELHOR MANEIRA DE ORGANIZAR AS EMPRESAS”. PELO CONTRÁRIO, AS CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS DAS EMPRESAS DEPENDEM DAS CARACTERÍSTICAS AMBIENTAIS QUE AS CIRCUNDAM. EM OUTRAS PALAVRAS, AS CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS SÃO MELHOR EXPLICADAS PELAS CARACTERÍSTICAS AMBIENTAIS QUE AS DETERMINAM.**

# **ESTADO ATUAL DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS**

- **TODAS AS TEORIAS ADMINISTRATIVAS APRESENTADAS SÃO VÁLIDAS, EMBORA CADA QUAL VALORIZE APE**
- **NA REALIDADE, CADA TEORIA ADMINISTRATIVA SURTIU COMO UMA RESPOSTA AOS PROBLEMAS EMPRESARIAIS MAIS RELEVANTES DE SUA ÉPOCA.**
- **DE CERTO MODO, TODAS AS TEORIAS ADMINISTRATIVAS SÃO APLICÁVEIS ÀS SITUAÇÕES DE HOJE, E O ADMINISTRADOR PRECISA CONHECÊ-LAS BEM PARA TER À SUA DISPOSIÇÃO UM CONJUNTO DE ALTERNATIVAS INTERESSANTES PARA CADA SITUAÇÃO.**



# UM EXEMPLO:

- **NA MODERNA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA, QUE UTILIZA EM SUAS LINHAS DE MONTAGEM OS MESMOS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA, EM SUA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL OS MESMOS PRINCÍPIOS DA TEORIA CLÁSSICA E NEOCLÁSSICA. A SUA ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL COMO UM TODO PODE SER EXPLICADA PELA TEORIA DA BUROCRACIA, PORÉM SEUS SUPERVISORES SÃO PREPARADOS SEGUNDO A ABORDAGEM DA TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS, ENQUANTO OS GERENTES SE PREOCUPAM COM A TEORIA COMPORTAMENTAL. AS RELAÇÕES DESSE TIPO DE EMPRESA COM A SUA COMUNIDADE SÃO CONSIDERADAS SOB O PRISMA DA TEORIA ESTRUTURALISTA E DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA E SUA INTERFACE COM A TECNOLOGIA É EXPLICADA PELA TEORIA DA CONTINGÊNCIA.**

# PERSPECTIVAS FUTURAS DA ADMINISTRAÇÃO

- **A TAREFA ADMINISTRATIVA NAS PRÓXIMAS DÉCADAS SERÁ INCERTA E DESAFIADORA, POIS DEVERÁ SER ATINGIDA POR MUDANÇAS E TRANSFORMAÇÕES CARREGADAS DE AMBIGÜIDADES E DE INCERTEZAS. O ADMINISTRADOR SE DEFRONTARÁ COM PROBLEMAS CADA VEZ MAIS DIFERENTES E MAIS COMPLEXOS DO QUE OS ANTERIORES, E SUA ATENÇÃO SERÁ DISPUTADA POR EVENTOS E POR GRUPOS SITUADOS DENTRO E FORA DA EMPRESA, QUE LHE PROPORCIONARÃO INFORMAÇÕES CONTRADITÓRIAS QUE COMPLICARÃO O SEU DIAGNÓSTICO E A SUA VISÃO DOS PROBLEMAS A RESOLVER OU DAS SITUAÇÕES A ENFRENTAR: SÃO AS EXIGÊNCIAS DA SOCIEDADE, DOS CLIENTES, DOS FORNECEDORES; SÃO OS DESAFIOS DOS CONCORRENTES; AS EXPECTATIVAS DA ALTA ADMINISTRAÇÃO, DOS SUBORDINADOS, DOS ACIONISTAS ETC.**

# **DESAFIOS E TURBULÊNCIAS A SEREM ENFRENTADOS PELA ADMINISTRAÇÃO.**

- **AS EMPRESAS ESTÃO CONTINUAMENTE SE ADAPTANDO AOS SEUS AMBIENTES, EM SITUAÇÃO DE CRESCIMENTO, ESTABILIDADE PROVISÓRIA OU ENXUGAMENTO, ADEQUANDO-SE AO MERCADO; ESSA ADAPTAÇÃO TAMBÉM PODE ENVOLVER MUDANÇAS DE TECNOLOGIA, DE MERCADOS OU EXIGÊNCIAS AMBIENTAIS.**
- **A SEMPRE PRESENTE AMEAÇA DE ALTAS TAXAS DE INFLAÇÃO, PROVOCADA PELA SENSÍVEL ELEVAÇÃO DOS CUSTOS DE ENERGIA, MATÉRIAS-PRIMAS E MÃO-DE-OBRA, MUITAS VEZES FORA DO CONTROLE NACIONAL.**
- **A CONCORRÊNCIA SE TORNA CADA VEZ MAIS AGUDA, CAUSADA PELA COMPETIÇÃO, EM FACE DAS EXIGÊNCIAS DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE.**
- **EXISTE UMA TENDÊNCIA PARA UMA CRESCENTE SOFISTICAÇÃO DA TECNOLOGIA, APOIADA NA AUTOMATIZAÇÃO E NA INFORMATIZAÇÃO.**
- **A GLOBALIZAÇÃO, QUE É A PRÓPRIA INTERNACIONALIZAÇÃO DO MUNDO DOS NEGÓCIOS, GRAÇAS AOS PROGRESSOS NOS TRANSPORTES E COMUNICAÇÕES.**

# **CARACTERÍSTICAS DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS**

# ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA





# ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

- **PRIMEIRA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO**
- **FORMULADA POR FREDERICK TAYLOR**
- **PREOCUPAÇÃO: ÊNFASE NAS TAREFAS E DIVISÃO DE TRABALHO**
- **PENSAMENTO: VOLTADO PARA A ORGANIZAÇÃO RACIONAL DO TRABALHO**
- **FUNDAMENTOS: ANÁLISE E FRAGMENTAÇÃO DAS TAREFAS, ESTUDO DOS TEMPOS E MOVIMENTOS, ESPECIALIZAÇÃO DO FUNCIONÁRIO**
- **BASEAVA-SE NA ELIMINAÇÃO DO DESPERDÍCIO, DA OCIOSIDADE DO OPERÁRIO E REDUÇÃO DOS CUSTOS DA PRODUÇÃO**
- **APELO AOS PLANOS DE INCENTIVOS SALARIAIS E AOS PRÊMIOS DE PRODUÇÃO – COM BASE NO TEMPO PADRÃO**
- **EFICIÊNCIA =100%**

# PRINCÍPIOS DA TEORIA ADMINISTRAÇÃO CIENTIFICA DE TAYLOR(1/2)

**TAYLOR É CONSIDERADO O FUNDADOR DA ADMINISTRAÇÃO CIENTIFICA.**

- **SELEÇÃO CIENTÍFICA DO TRABALHADOR - O TRABALHADOR DEVE DESEMPENHAR A TAREFA MAIS COMPATÍVEL COM SUAS APTIDÕES. A MAESTRIA DA TAREFA, RESULTADO DE MUITO TREINO, É IMPORTANTE PARA O FUNCIONÁRIO (QUE É VALORIZADO) E PARA A EMPRESA (QUE AUMENTA SUA PRODUTIVIDADE).**
- **TEMPO-PADRÃO - O TRABALHADOR DEVE ATINGIR NO MÍNIMO A PRODUÇÃO-PADRÃO ESTABELECIDADA PELA GERÊNCIA. É MUITO IMPORTANTE CONTAR COM PARÂMETROS DE CONTROLE DA PRODUTIVIDADE, PORQUE O SER HUMANO É NATURALMENTE PREGUIÇOSO. SE O SEU SALÁRIO ESTIVER GARANTIDO, ELE CERTAMENTE PRODUZIRÁ O MENOS POSSÍVEL.**
- **PLANO DE INCENTIVO SALARIAL - A REMUNERAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DEVE SER PROPORCIONAL AO NÚMERO DE UNIDADES PRODUZIDAS. ESSA DETERMINAÇÃO SE BASEIA NO CONCEITO DE HOMO ECONOMICUS, QUE CONSIDERA AS RECOMPENSAS E SANÇÕES FINANCEIRAS AS MAIS SIGNIFICATIVAS PARA O TRABALHADOR.**
- **TRABALHO EM CONJUNTO - OS INTERESSES DOS FUNCIONÁRIOS (ALTOS SALÁRIOS) E DA ADMINISTRAÇÃO (BAIXO CUSTO DE PRODUÇÃO) PODEM SER CONCILIADOS, ATRAVÉS DA BUSCA DO MAIOR GRAU DE EFICIÊNCIA E PRODUTIVIDADE. QUANDO O TRABALHADOR PRODUZ MUITO, SUA REMUNERAÇÃO AUMENTA E A PRODUTIVIDADE DA EMPRESA TAMBÉM.**

# PRINCÍPIOS DA TEORIA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA DE TAYLOR(2/2)

- **GERENTES PLANEJAM, OPERÁRIOS EXECUTAM - O PLANEJAMENTO DEVE SER DE RESPONSABILIDADE EXCLUSIVA DA GERÊNCIA, ENQUANTO A EXECUÇÃO CABE AOS OPERÁRIOS E SEUS SUPERVISORES.**
- **DIVISÃO DO TRABALHO - UMA TAREFA DEVE SER DIVIDIDA NO MAIOR NÚMERO POSSÍVEL DE SUBTAREFAS. QUANTO MENOR E MAIS SIMPLES A TAREFA, MAIOR SERÁ A HABILIDADE DO OPERÁRIO EM DESEMPENHÁ-LA. AO REALIZAR UM MOVIMENTO SIMPLES REPETIDAS VEZES, O FUNCIONÁRIO GANHA VELOCIDADE NA SUA ATIVIDADE, AUMENTANDO O NÚMERO DE UNIDADES PRODUZIDAS E ELEVANDO SEU SALÁRIO DE FORMA PROPORCIONAL AO SEU ESFORÇO. · SUPERVISÃO - TAMBÉM DEVE SER FUNCIONAL, OU SEJA, ESPECIALIZADA POR ÁREAS. A FUNÇÃO BÁSICA DO SUPERVISOR, COMO O PRÓPRIO NOME INDICA, É CONTROLAR O TRABALHO DOS FUNCIONÁRIOS, VERIFICANDO O NÚMERO DE UNIDADES PRODUZIDAS E O CUMPRIMENTO DA PRODUÇÃO-PADRÃO MÍNIMA.**
- **ÊNFASE NA EFICIÊNCIA - EXISTE UMA ÚNICA MANEIRA CERTA DE EXECUTAR UMA TAREFA (THE BEST WAY). PARA DESCOBRI-LA, A ADMINISTRAÇÃO DEVE EMPREENDER UM ESTUDO DE TEMPOS E MÉTODOS, DECOMPONDO OS MOVIMENTOS DAS TAREFAS EXECUTADAS PELOS TRABALHADORES.**

# ANALISE CRITICA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTIFICA DE TAYLOR

- **ENFOQUE MECANICISTA DO SER HUMANO** - A VISÃO DA ORGANIZAÇÃO COMO UMA MÁQUINA, QUE PODE E DEVE SEGUIR UM PROJETO DEFINIDO, RECEBE CRÍTICAS FEROZES DE ESTUDIOSOS DA ADMINISTRAÇÃO. A PARTIR DESSA CONCEPÇÃO, CADA FUNCIONÁRIO É CONSIDERADO UMA MERA ENGRENAGEM NO CORPO DA EMPRESA, TENDO DESRESPEITADA SUA CONDIÇÃO DE SER HUMANO.
- **HOMO ECONOMICUS** - O INCENTIVO MONETÁRIO, APESAR DE IMPORTANTE, NÃO SE REVELA SUFICIENTE PARA PROMOVER A SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES. O RECONHECIMENTO DO TRABALHO, OS INCENTIVOS MORAIS E A AUTO-REALIZAÇÃO SÃO ASPECTOS FUNDAMENTAIS, QUE A ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA DESCONSIDERA.
- **ABORDAGEM FECHADA** - A ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA NÃO FAZ REFERÊNCIA AO AMBIENTE DA EMPRESA. A ORGANIZAÇÃO É VISTA DE FORMA FECHADA, DESVINCULADA DE SEU MERCADO, TENDO NEGLIGENCIADAS AS INFLUÊNCIAS QUE RECEBE E IMPÕE AO QUE CERCA.
- **SUPERESPECIALIZAÇÃO DO OPERÁRIO** - COM A FRAGMENTAÇÃO DAS TAREFAS, A QUALIFICAÇÃO DO FUNCIONÁRIO PASSA A SER SUPÉRFLUA. ELE PASSA A DESENVOLVER TAREFAS CADA VEZ MAIS REPETITIVAS, MONÓTONAS E DESARTICULADAS DO PROCESSO COMO UM TODO. A SUPERESPECIALIZAÇÃO LEVA A ALIENAÇÃO DO TRABALHADOR, NO MELHOR ESTILO RETRATADO POR CHAPLIN EM TEMPOS MODERNOS.
- **EXPLORAÇÃO DOS EMPREGADOS** - COMO DECORRÊNCIA DO ESTÍMULO À ALIENAÇÃO DO FUNCIONÁRIO, DA FALTA DE CONSIDERAÇÃO DE SEU ASPECTO HUMANO E PRECARIEDADE DAS CONDIÇÕES SOCIAIS EXISTENTES À ÉPOCA (FALTA DE LEGISLAÇÃO TRABALHISTA DIGNA, PROIBIÇÃO DE MOVIMENTOS SINDICAIS), A ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA LEGITIMA A EXPLORAÇÃO DOS OPERÁRIOS, EM PROL DOS INTERESSES PATRONAIS.

# HENRY FORD

- **IMPORTANTE TEÓRICO DESTA FASE.**
- **CIENTE DA IMPORTÂNCIA DO CONSUMO DE MASSA, LANÇOU ALGUNS PRINCÍPIOS QUE BUSCAVAM AGILIZAR A PRODUÇÃO, DIMINUINDO SEUS CUSTOS E TEMPO DE FABRICAÇÃO: INTEGRAÇÃO VERTICAL E HORIZONTAL - PRODUÇÃO INTEGRADA, DA MATÉRIA-PRIMA AO PRODUTO FINAL ACABADO (INTEGRAÇÃO VERTICAL) E INSTALAÇÃO DE UMA ENORME REDE DE DISTRIBUIÇÃO (INTEGRAÇÃO HORIZONTAL).**



# MODELO FORDISTA-CARACTERÍSTICAS

- **PADRONIZAÇÃO** - AO INSTAURAR A LINHA DE MONTAGEM E A PADRONIZAÇÃO DO EQUIPAMENTO UTILIZADO, FORD OBTINHA AGILIDADE E REDUÇÃO DE CUSTOS, EM DETRIMENTO DA FLEXIBILIZAÇÃO DO PRODUTO. É ANEDOTA COMUM ATRIBUIR A FORD A IDÉIA DE QUE O CONSUMIDOR PODIA ESCOLHER QUALQUER CARRO FORD, DESDE QUE FOSSE “DE BIGODE PRETO”.
- **ECONOMICIDADE** - REDUÇÃO DOS ESTOQUES E AGILIZAÇÃO DA PRODUÇÃO. “O MINÉRIO SAI DA MINA SÁBADO E É ENTREGUE SOB A FORMA DE UM CARRO, AO CONSUMIDOR, NA TERÇA-FEIRA À TARDE.” PARALELAMENTE AOS ESTUDOS DE TAYLOR, O ENGENHEIRO FRANCÊS HENRI FAYOL DEFENDIA PRINCÍPIOS SEMELHANTES NA EUROPA, BASEADO EM SUA EXPERIÊNCIA NA ALTA ADMINISTRAÇÃO.

# TEORIA CLÁSSICA



# TEORIA CLÁSSICA

- **PIONEIRO DA ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA – HENRI FAYOL – SE PREOCUPAVA COM AS FUNÇÕES ORGANIZACIONAIS**
- **FAYOL DIVIDIU AS OPERAÇÕES EMPRESARIAIS EM SEIS GRUPOS DE ATIVIDADES INTER-RELACIONADAS:**
  - 1) TÉCNICAS: PRODUÇÃO, FABRICAÇÃO, TRANSFORMAÇÃO**
  - 2) COMERCIAIS: COMPRAS, VENDAS E TROCAS**
  - 3) FINANCEIRAS: PROCURA E GESTÃO DE CAPITALS**
  - 4) SEGURANÇA: PROTEÇÃO DE BENS, COISAS E PESSOAS**
  - 5) CONTÁBEIS: INVENTÁRIOS, BALANÇOS, CUSTOS, ESTATÍSTICAS**
  - 6) ADMINISTRATIVAS: PREVISÃO, ORGANIZAÇÃO, COMANDO, COORDENAÇÃO E CONTROLE**

# 14 PRINCÍPIOS GERAIS DE ADMINISTRAÇÃO NA TEORIA CLÁSSICA- FAYOL(1/2)

**1) DIVISÃO DO TRABALHO - A ESPECIALIZAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS, DOS EXECUTIVOS DA ADMINISTRAÇÃO AOS OPERÁRIOS DA FÁBRICA, FAVORECE A EFICIÊNCIA NA PRODUÇÃO, AUMENTANDO A PRODUTIVIDADE.**

**2) AUTORIDADE E RESPONSABILIDADE - AUTORIDADE É O DIREITO DOS SUPERIORES HIERÁRQUICOS DE DAR ORDENS QUE SERÃO SUPOSTAMENTE OBEDECIDAS; RESPONSABILIDADE É A CONTRAPARTIDA DA AUTORIDADE.**

**3) UNIDADE DE COMANDO - UM EMPREGADO DEVE RECEBER ORDENS APENAS UM SUPERIOR, EVITANDO CONTRA-ORDENS.**

**4) UNIDADE DE DIREÇÃO - O CONTROLE ÚNICO É POSSIBILITADO COM A APLICAÇÃO DE UM PLANO PARA GRUPOS DE ATIVIDADES COM OS MESMOS OBJETIVOS.**

**5) DISCIPLINA - NECESSIDADE DE SE ESTABELECEM NORMAS DE CONDUTA E DE TRABALHO, VÁLIDAS PARA TODOS OS FUNCIONÁRIOS. A AUSÊNCIA DE DISCIPLINA JOGA A ORGANIZAÇÃO NO CAOS.**

**6) SUBORDINAÇÃO DO INTERESSE PARTICULAR AO INTERESSE GERAL - OS INTERESSES GERAIS DA CORPORACÃO DEVEM PREVALECER SOBRE OS INTERESSES INDIVIDUAIS.**

**7) REMUNERAÇÃO - DEVE SER SUFICIENTE PARA GARANTIR A SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS E DA ORGANIZAÇÃO.**

# 14 PRINCÍPIOS GERAIS DE ADMINISTRAÇÃO NA TEORIA CLÁSSICA- FAYOL(2/2)

**8) CENTRALIZAÇÃO - AS ATIVIDADES CRUCIAIS DA ORGANIZAÇÃO E A AUTORIDADE PARA A SUA ADOÇÃO DEVEM SER CENTRALIZADAS.**

**9) HIERARQUIA (CADEIA ESCALAR) - DEFESA INCONDICIONAL DA ESTRUTURA HIERÁRQUICA, RESPEITANDO À RISCA UMA LINHA DE AUTORIDADE FIXA.**

**10) ORDEM - DEVE SER MANTIDA EM TODA ORGANIZAÇÃO, PRESERVANDO UM LUGAR PARA A CADA COISA (PESSOA) E CADA COISA (PESSOA) EM SEU LUGAR.**

**11) EQUIDADE - A JUSTIÇA DEVE PREVALECER TAMBÉM NO AMBIENTE DE TRABALHO, JUSTIFICANDO A LEALDADE E A DEVOÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS À EMPRESA.**

**12) ESTABILIDADE DOS FUNCIONÁRIOS - A ALTA ROTATIVIDADE DO PESSOAL TEM CONSEQÜÊNCIAS NEGATIVAS SOBRE O DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO E O MORAL DOS TRABALHADORES.**

**13) INICIATIVA - DEVE SER ENTENDIDA COMO A CAPACIDADE DE ESTABELECEER UM PLANO E CUMPRI-LO.**

**14) ESPÍRITO DE EQUIPE - O TRABALHO DEVE SER CONJUNTO, FACILITADO PELA COMUNICAÇÃO DENTRO DAS EQUIPES. OS COMPONENTES DE UM MESMO GRUPO PRECISAM TER CONSCIÊNCIA DE CLASSE, PARA COM ISSO DEFENDEREM SEUS PROPÓSITOS.**



# ANALISE CRITICA DA TEORIA CLÁSSICA DE FAYOL

- **OBSESSÃO PELO COMANDO** - TENDO COMO ÓTICA A VISÃO DA ORGANIZAÇÃO A PARTIR DA GERÊNCIA ADMINISTRATIVA, FAYOL CENTROU SEUS ESTUDOS NA UNIDADE DO COMANDO, NA AUTORIDADE E NA RESPONSABILIDADE. EM FUNÇÃO DISSO, É NORMALMENTE VISTO COMO OBCECADO PELO COMANDO GERENCIAL.
- **A EMPRESA COMO SISTEMA FECHADO** - OUTRA CRÍTICA FREQUENTEMENTE ENDEREÇADA À ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA É QUE CONSIDERAVA A EMPRESA COMO UM SISTEMA FECHADO. ORA, A PARTIR DO MOMENTO EM QUE O PLANEJAMENTO É DEFENDIDO COMO SENDO A PEDRA ANGULAR DA GESTÃO EMPRESARIAL, É DIFÍCIL IMAGINAR QUE A ORGANIZAÇÃO SEJA VISTA COMO UMA PARTE ISOLADA DO AMBIENTE.
- **MANIPULAÇÃO DOS TRABALHADORES** - ASSIM COMO A ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA, A ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA FOI TACHADA DE TENDENCIOSA, DESENVOLVENDO PRINCÍPIOS QUE BUSCAVAM, EM ÚLTIMA INSTÂNCIA, EXPLORAR OS TRABALHADORES. ENTRETANTO, CABE DIFERENCIAR A ELABORAÇÃO E O ESTUDO DOS PRINCÍPIOS E FUNÇÕES DEFENDIDOS POR FAYOL DA APLICAÇÃO, MUITAS VEZES DETURPADA, QUE ALGUNS EMPRESÁRIOS FIZERAM (E FAZEM) DOS MESMOS.

# CONTRAPONTOS

## ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

- TAYLOR
- CHÃO DE FABRICA
- ÊNFASE NA TAREFA
- ENFOQUE NA PRODUÇÃO

## ADMINISTRAÇÃO CLASSICA

- FAYOL
- GERÊNCIA ADMINISTRATIVA
- ÊNFASE NA ESTRUTURA E PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO
- ENFOQUE NA GERÊNCIA

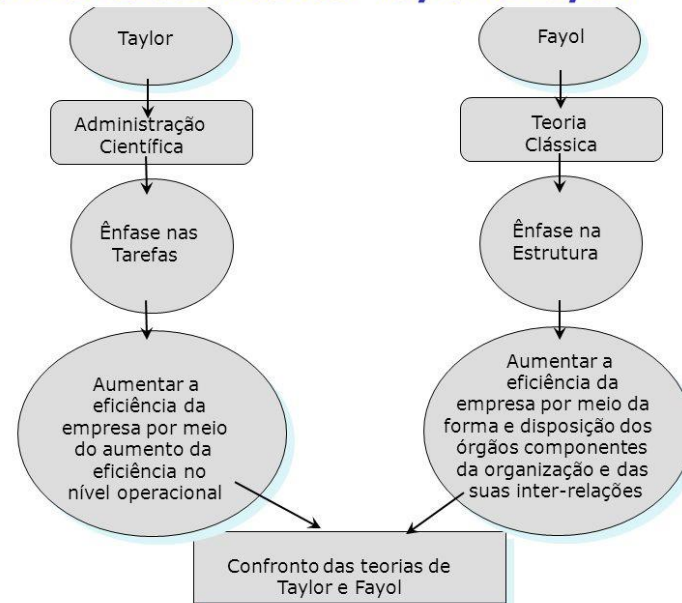
## **ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA**

- **SURTIU NO CHÃO DE FÁBRICA. CONFORME O PRÓPRIO NOME INDICA, PRECONIZA A ADOÇÃO DE MÉTODOS RACIONAIS E PADRONIZADOS, A MÁXIMA DIVISÃO DE TAREFAS E O ENFOQUE CENTRADO NA PRODUÇÃO.**

## **ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA**

- **TEVE SUA ORIGEM NA ALTA ADMINISTRAÇÃO, ENFATIZA A ESTRUTURA FORMAL DA ORGANIZAÇÃO E A ADOÇÃO DE PRINCÍPIOS E FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS NECESSÁRIAS À REALIZAÇÃO DO TRABALHO. O SUCESSO DO EMPREENDIMENTO, SEGUNDO FAYOL, ESTÁ RELACIONADO AO DESEMPENHO SATISFATÓRIO DAS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS.**

### Confronto das Teorias: Taylor e Fayol.



# TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS





# TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

- **NASCEU DA NECESSIDADE DE CORRIGIR A FORTE TENDÊNCIA A DESUMANIZAÇÃO DO TRABALHO – FUNCIONÁRIOS NÃO DAVAM SUA CONTRIBUIÇÃO**
- **OS ANTIGOS CONCEITOS CLÁSSICOS DE AUTORIDADE, HIERARQUIA, RACIONALIZAÇÃO DO TRABALHO, DEPARTAMENTALIZAÇÃO E OUTROS PASSARAM A SER CONTESTADOS**
- **BUSCOU-SE A RECONSIDERAÇÃO DAS RELAÇÕES E ASPIRAÇÕES DOS ELEMENTOS HUMANOS NA ORGANIZAÇÃO**
- **A HUMANIZAÇÃO DOS CONCEITOS ADMINISTRATIVOS SE APRESENTOU COMO MAIS ADEQUADA ÀS NOVAS EXIGÊNCIAS**

# TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

- **PRINCIPAL TEÓRICO: ELTON MAYO – INTRODUÇÃO DE UMA NOVA ABORDAGEM NA SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS DA ADMINISTRAÇÃO**
- **FOCALIZADA NO PROCESSO DE MOTIVAR COLABORADORES DE UMA ORGANIZAÇÃO PARA O ATINGIMENTO DAS METAS ORGANIZACIONAIS**
- **EXPERIÊNCIA DE HAWTHORNE – ENFATIZAVA O PROCESSO DE MOTIVAR OS INDIVÍDUOS – MOSTRANDO QUE OS ASPECTOS SOCIOLÓGICOS, PSICOLÓGICOS E EMOCIONAIS ERAM MAIS IMPORTANTES QUE OS TÉCNICOS**

# FASES DA EXPERIÊNCIA DE HAWTHORNE

QUADRO 1 - As fases da experiência em Hawthorne

Fase 1: Estudo do sistema de iluminação	Análise de dois grupos de operários que realizavam as mesmas operações. Grupo A: trabalhou com variação do nível de iluminação. Grupo B: trabalhou sob iluminação de intensidade constante.	CONCLUSÃO: os operários reagiram à intensidade da iluminação, conforme suas realidades pessoais, e não em função da variação da iluminação.
Fase 2: Estudo do grupo de montagem de relés	Foram adotadas alterações nas condições de trabalho de um grupo de operários da linha de montagem de relés, como a redução do horário de trabalho, do período de descanso e dos lanches.	CONCLUSÃO: ocorreu aumento da produtividade; melhoria do relacionamento e do ambiente de trabalho; melhoria do trabalho em equipe; surgimento de lideranças.
Fase 3: Estudo do programa de entrevistas	Metade dos 40 mil empregados foi entrevistada, a fim de conhecer a opinião deles, seus sentimentos e suas atitudes diante do trabalho que realizavam.	CONCLUSÃO: percebeu-se a existência de grupos informais* de operários, entre os quais se desenvolviam sentimentos de lealdade, liderança e afinidades pessoais.
Fase 4: Estudo do grupo de montagem de terminais	Analisar a organização informal dos operários.	CONCLUSÃO: ocorrência de um elevado grau de corporativismo no grupo informal, a fim de evitar alterações significativas no nível de produção.

Fonte: OLIVEIRA, 2010, p. 139-142. (Adaptado).

# PRINCÍPIOS DA TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

- **NECESSIDADE DE RECONHECIMENTO, APROVAÇÃO SOCIAL E A PARTICIPAÇÃO DOS COLABORADORES ERAM CONSIDERADOS COMO ASPECTOS ESSENCIAIS**
- **A REALIZAÇÃO DE TRABALHOS SIMPLES E REPETITIVOS ERAM CONSIDERADOS MONÓTONOS PARA A MOTIVAÇÃO HUMANA E PARA O NÍVEL DE PRODUÇÃO**
- **AS TAREFAS DEVERIAM SER ESTIMULANTES, INCENTIVANDO O FUNCIONÁRIO A SE INTERESSAR PELA PRODUTIVIDADE E QUALIDADE DO SEU TRABALHO**

# OBJETIVOS DA TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS(1/2)

- **INTEGRAÇÃO E COMPORTAMENTOS SOCIAIS: OS ASPECTOS SOCIOLÓGICOS, PSICOLÓGICOS E EMOCIONAIS SÃO MAIS IMPORTANTES QUE OS TÉCNICOS. O PAPEL DA INTEGRAÇÃO GRUPAL SE TORNA ESSENCIAL PARA O BEM ESTAR PSICOEMOCIONAL DOS TRABALHADORES**
- **PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES: A PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES, FAVORECIDA ATRAVÉS DE UMA COMUNICAÇÃO DE BAIXO PARA CIMA, ESTIMULA A INICIATIVA E AUMENTA A PRODUTIVIDADE EMPRESARIAL**



# OBJETIVOS DA TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS(1/2)

- **HOMEM SOCIAL: IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA AOS FATORES PSICOEMOCIONAIS – A MOTIVAÇÃO ECONÔMICA PASSA A SER SECUNDÁRIA – CRESCE A NECESSIDADE DE RECONHECIMENTO, APROVAÇÃO SOCIAL E PARTICIPAÇÃO**
- **CONTEÚDO DO TRABALHO: AS TAREFAS DEVEM SER ESTIMULANTES, INCENTIVANDO O TRABALHADOR A SE INTERESSAR PELA PRODUTIVIDADE E QUALIDADE DO QUE DESENVOLVE, AO CONTRÁRIO DE TRABALHOS SIMPLES E REPETITIVOS – CONSIDERADOS COMO MONÓTONOS E NEGATIVOS PARA A MOTIVAÇÃO DO TRABALHADOR**

## TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

### Comparações entre as Teorias Clássica e RH

Características e Premissas	Teoria Clássica	Teoria Relações Humanas
Abordagem básica	Engenharia humana: adaptação do homem à máquina e vice-versa	Ciência Social aplicada: adaptação do homem à organização e vice-versa
Modelo de Homem	Econômico-racional: maximizador de vantagens financeiras	Racional-emocional: também motivado por sentimentos e critérios não-rationais
Comportamento organizacional do indivíduo	Animal isolado: atomismo tayloriano, reage como indivíduo	Animal social: carente de apoio e participação grupal, reage como membro grupal

# **ANALISE CRITICA A TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS**

- **OPOSIÇÃO CERRADA À TEORIA CLÁSSICA.**
- **INADEQUADA VISUALIZAÇÃO DOS PROBLEMAS DE RELAÇÕES INDUSTRIAIS.**
- **CONCEPÇÃO INGÊNUA E ROMÂNTICA DO OPERÁRIO.**
- **LIMITAÇÃO DO CAMPO EXPERIMENTAL.**
- **PARCIALIDADE DAS CONCLUSÕES.**
- **ÊNFASE NOS GRUPOS INFORMAIS.**
- **ENFOQUE MANIPULATIVO DAS RELAÇÕES HUMANAS.**

• PROF.CAROLINALI



*obrigada*

