ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

FONTE:
CHIAVENATO, I. Teoria Geral da Administração. 8ª edição, São Paulo: Campus, 2011

Vídeos:

- Vídeo Aula – ESTUDA MAIS: https://www.youtube.com/watch?v=LqX2Ru5Y4B4

- Apreciação Crítica - http://www.youtube.com/watch?v=N3FAPQOPW2A

2 - ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

- Aula (material) - Abordagem Clássica da Administração
- Vídeo Aula ESTUDA MAIS (Clássicos)
- Taylorismo_Charles Chaplin ("Tempos Modernos")
- Artigo

  Oculto para estudantes
- Virtudes e defeitos do taylorismo (Mário Sérgio Cortella)
- Globalização, robos e o futuro do emprego.
- Taylorismo Digital
- Industria instala 1,5 mil robôs por ano
- DISCUSSÃO EM AULA 17/08

DISCUSSÃO EM GRUPO
DIA 17/08

PONTO 1 - DISCUSSÃO

Com base na teoria apresentada e os vídeos sugeridos ("Virtudes e defeitos do taylorismo," de Mário Sérgio Cortella; e "Tempos Modernos," de Charles Chaplin), faça um CONTRAPONTO/ANÁLISE respondendo a seguinte pergunta: **"Quais as críticas que podemos fazer hoje sobre a abordagem clássica?" A resposta deve ter embasamento** em aspectos teóricos (e, não pessoais) da abordagem clássica da Administração.

PONTO 2 - DISCUSSÃO DA ROBOTIZAÇÃO DA MÃO DE OBRA

A visão clássica está sendo modernizada pela robotização da mão de obra. Como podemos aplicar os conceitos clássicos para a atualidade? Trata-se de um "Taylorismo digital"? Trata-se na volta da robotização/mecanização da mão de obra ao pé da letra? Use os conceitos da TGA clássica para uma leitura dos artigos abaixo.

SUMÁRIO RESUMIDO

PARTE 1: INTRODUÇÃO À TGA

PARTE 2: OS PRIMÓRDIOS DA ADMINISTRAÇÃO

PARTE 3: ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

PARTE 4: ABORDAGEM HUMANÍSTICA DA ADMINISTRAÇÃO

PARTE 5: ABORDAGEM NEOCLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

PARTE 6: ABORDAGEM ESTRUTURALISTA DA ADMINISTRAÇÃO

PARTE 7: ABORDAGEM COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO

PARTE 8: ABORDAGEM SISTÊMICA DA ADMINISTRAÇÃO

PARTE 9: ABORDAGEM CONTINGENCIAL DA ADMINISTRAÇÃO

PARTE 10: NOVAS ABORDAGENS EM ADMINISTRAÇÃO

Caso Introdutório:

A Tecno Componentes

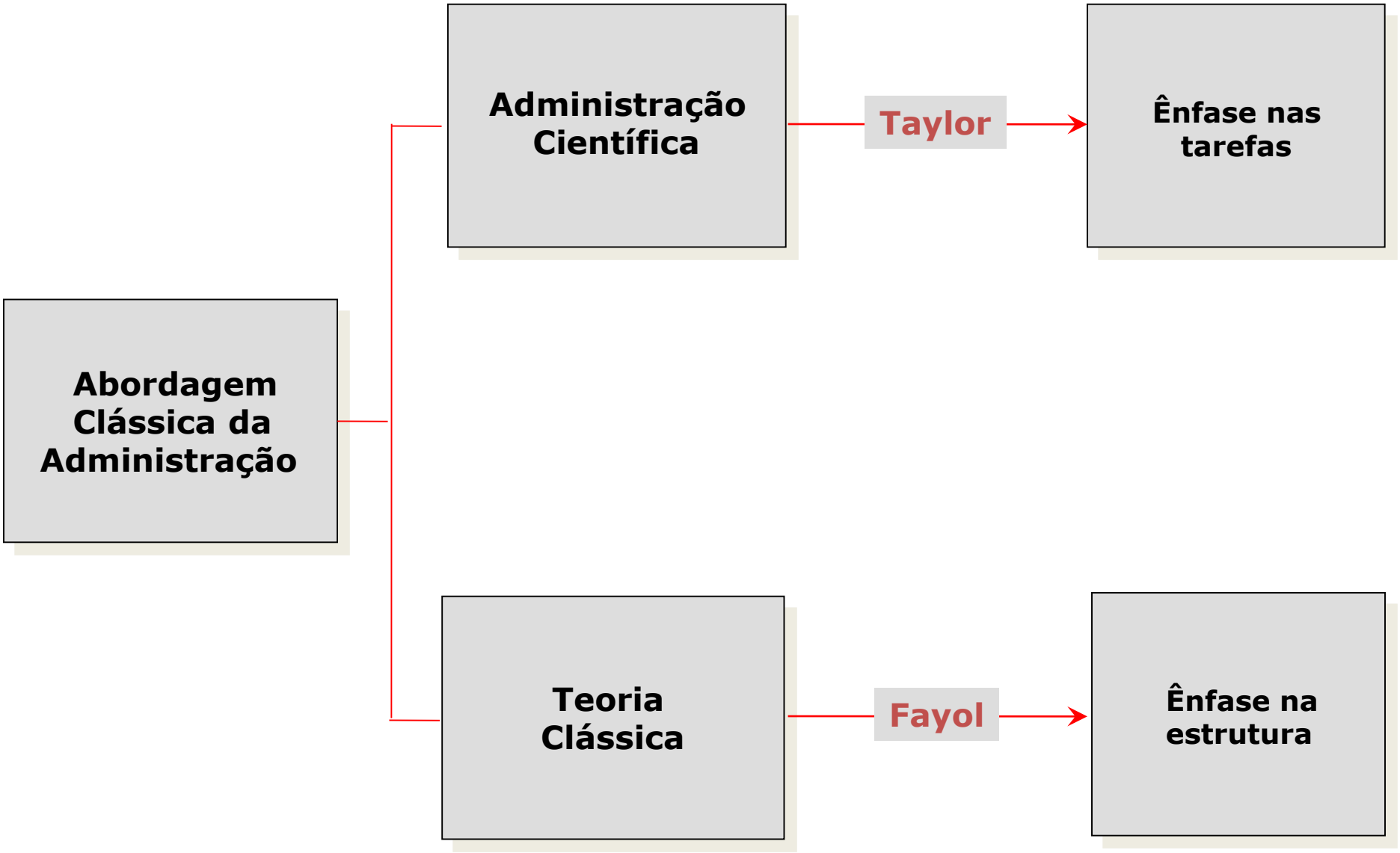
Estevão Marques foi promovido a Gerente de Produção da Tecno Componentes. A empresa produz materiais elétricos e está perdendo mercado devido aos seus elevados custos industriais e à conseqüente perda de competitividade.

Como Estevão poderia planejar seu trabalho?

PARTE TRÊS

ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

Desdobramentos da Abordagem Clássica:



TEMPOS MODERNOS – CHARLES CHAPLIN

HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=KPGXCAT-ZYO

QUAL É A PRINCIPAL CRÍTICA DO FILME?

ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

- O início do século XX é dado como época “berço” da **Administração** como ciência. Origem da Abordagem Clássica da Administração
- O surgimento da **Abordagem Clássica de Administração** é devida, principalmente, ao advento da Revolução Industrial.
- Com ela, as empresas passaram por um processo de rápido e desorganizado crescimento, sendo necessária, portanto, uma atividade que abordasse as questões empresariais de maneira mais científica e menos improvisada, como era feito até então.
- Outro fator importante é que, com o aumento das empresas e, complexidade de sua administração, bem como o crescimento da concorrência, a busca por meios de melhorar a eficiência das organizações tornou-se regra no período.
- A divisão dos cargos e tarefas e a constante necessidade de redução de custos e desperdícios, fez com que os estudos desenvolvidos por Taylor e Fayol fossem tão marcantes em suas épocas.
- Dois foram os introdutores: o americano **Frederick Winslow Taylor** e o francês **Henry Fayol**. O primeiro desenvolveu a chamada **Administração Científica** e o segundo a **Teoria Clássica**.

ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO (administração científica)

- Nome completo Frederick Winslow Taylor
- Nascimento: 20 de março de 1856 (Filadélfia, Pensilvânia)
- Morte 21 de março de 1915 (59 anos) - Filadélfia, Pensilvânia
- Ocupação Engenheiro mecânico
- Escola/tradição Administração científica

- A **Administração Científica**, introduzida por **Taylor** nos Estados Unidos, tinha como principal preocupação aumentar a produtividade e eficiência no nível operacional das empresas.
- O foco principal era a divisão do trabalho, as tarefa e a separação dos cargos. Por essa razão, afirma-se que a **Administração Científica** parte de baixo para cima, ou seja, das partes (operários) para o todo (organização).
- O principal estudo é dos tempos e movimentos:
  - Os movimentos necessários para realização das atividades, o tempo necessário para tal execução e a especialização do trabalhador eram estudados de forma meticulosa, visando criar um padrão de comportamento. Dessa forma, **a ênfase da teoria era a tarefa.**

ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO (administração clássica)

Jules Henri Fayol foi um engenheiro de minas francês
Nascimento: 29 de julho de 1841, Istambul, Turquia
Falecimento: 19 de novembro de 1925, Paris, França
Nacionalidade: Francês

- Já a **Teoria Clássica** desenvolveu-se na Europa por meio dos trabalhos de Fayol.
- Nesta, a preocupação básica era com a estrutura organizacional, ou seja, a disposição dos setores da empresa e as relações entre os mesmos.
- Em razão disso, afirma-se que a **Teoria Clássica** possui abordagem inversa à **Administração Científica**, partindo de cima para baixo, ou seja, da organização para os departamentos. **A ênfase é na estrutura e não nas tarefas.**

TAYLOR, FAYOL

HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=3H-F9BRWABQ

Figura 1.1. As Principais Teorias da Administração:

Anos:	**Teorias:**
1903	**Administração Científica**
1909	Teoria da Burocracia
1916	**Teoria Clássica**
1932	**Teoria das Relações Humanas**
1947	Teoria Estruturalista
1951	Teoria dos Sistemas
1953	Abordagem Sociotécnica
1954	**Teoria Neoclássica**
1957	Teoria Comportamental
1962	Desenvolvimento Organizacional
1972	Teoria da Contingência
1990	Novas Abordagens

Desdobramentos da Abordagem Clássica:

Nas primeiras década do século XX, foi a principal figurino utilizado pelas empresas europeias e norte-americanas

Abordagem Clássica da Administração

O **objetivo de ambas as teorias era a mesa: a busca da eficiência das organização**. A *A C* se dava pela racionalização do trabalho operário e do somatório das eficiências individuais enquanto a clássica, partia do todo organizacional para garantir a eficiência.

Administração Científica → **Taylor** → **Ênfase nas tarefas**

(norte-americanas)

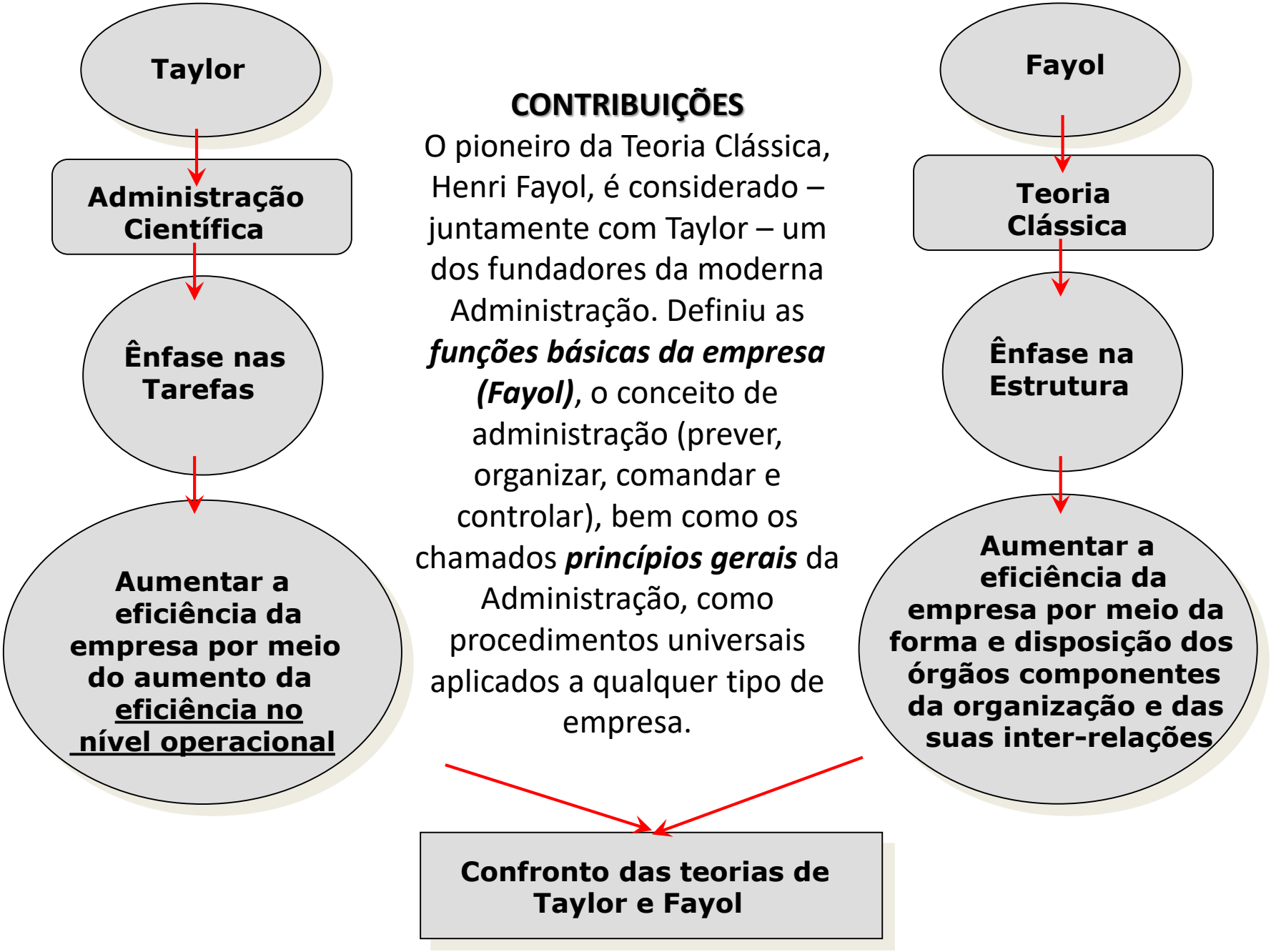
A administração cientifica se caracteriza pela **ênfase na tarefa** realizada pelo operário

Teoria Clássica → **Fayol** → **Ênfase na estrutura**

(europeias)

A teoria clássica caracteriza pela **ênfase na estrutura** que a organização deveria possuir para ser eficiente.

Figura 4.5. Confronto das Teorias de Taylor e Fayol.



Capítulo 3

Administração Científica
(Arrumando o Chão da Fábrica):

É a corrente administrativa iniciada por Taylor e que enfatiza a administração por tarefas, isto é, focaliza a racionalização do trabalho operário, a padronização e o estabelecimento de princípios básicos de organização racional do trabalho

Abordagem Clássica da Administração – Administração Científica

- Taylor enxergou que as empresas de sua época, com o crescimento que vinham obtendo, necessitavam de um novo “método” de funcionamento, algo técnico e científico, que fosse capaz de aumentar a eficiência das mesmas.
- Seus estudos foram praticamente uma revolução na época, tendo em vista os novos conceitos apresentados.
- O foco de Taylor era, por meio de técnicas de produção bem definidas, reduzir os desperdícios, que eram comuns no período, bem como aumentar a produção.

Abordagem Clássica da Administração – Substituição da prática pela técnica

- A improvisação era o que imperava nas empresas naquele cenário. Os funcionários desenvolviam seu modo de agir em suas atividades unicamente observando como os demais faziam, de maneira que cada um ia inserindo seus modos particulares de exercer as tarefas.
- **O final disso é previsível:** total falta de padrão na produção, desperdício de material e tempo o que, consequentemente, gerava baixa eficiência.
- Taylor percebeu a necessidade de padronização do trabalho. Estudou a fundo como as tarefas eram realizadas, principalmente tempo e movimentos necessários, visando estabelecer um padrão para execução do serviço. Preocupou-se, também, com a organização dos locais de trabalho e com o treinamento dos funcionários, até em cargos de direção.

Abordagem Clássica da Administração – Substituição da prática pela técnica

- Alguns pontos eram cruciais para que o sistema funcionasse: técnicas prontas para execução das tarefas, padronização das ferramentas e máquinas utilizadas para execução dos trabalhos e prêmios para incentivar a produtividade.
- Taylor foi um visionário para época. Em verdade, sua filosofia visava dar maior prosperidade tanto ao patrão como aos funcionários. **No entanto, os seguidores de sua teoria preocuparam-se menos com a "filosofia" e mais com as técnicas de execução.**

LINHA DE MONTAGEM

O aparecimento da linha de montagem

A especialização – limitação de cada operário à execução de uma única tarefa de maneira contínua e repetitiva – encontrou a linha de produção (ou linha de montagem) como sua principal base de aplicação. Essas ideias tiveram rápida aplicação na indústria americana e estenderam-se rapidamente a todos os demais países e a todos os campos de atividades. A partir daí, o operário perdeu a liberdade e a iniciativa de estabelecer a sua maneira de trabalhar e passou a ser confinado à execução automática e repetitiva, durante toda sua jornada de trabalho, de uma operação ou tarefa manual, simples, repetitiva e padronizada. A ideia básica era de que a eficiência aumenta com a especialização: quanto mais especializado for um operário tanto maior será sua eficiência.

3. Divisão do trabalho e especialização do operário

A análise do trabalho e o estudo dos tempos e movimentos provocou a reestruturação das operações industriais nos Estados Unidos, eliminando os movimentos desnecessários e economizando energia e tempo. Uma das decorrências do estudo dos tempos e movimentos foi a divisão do trabalho e a especialização do operário a fim de elevar sua produtividade. Com isso, cada operário passou a ser especializado na execução de uma única tarefa para ajustar-se aos padrões descritos e às normas de desempenho definidas pelo método.

ORT – Organização Racional do Trabalho

Visando sempre a melhoria da eficiência na execução das tarefas, **Taylor fundamentou sua teoria em alguns elementos que veremos a seguir:**

- **Estudo de tempos e movimentos:** As tarefas a serem executadas eram minuciosamente estudadas a fim de verificar quais eram os movimentos necessários para sua execução, bem como qual era o tempo médio para realização dos mesmos. Movimentos que para nada serviam eram eliminados e os demais eram simplificados a fim de diminuir seu tempo de duração. Cada funcionário deveria seguir à risca a ordem e quantidade de movimentos previstos.
- **Fadiga Humana:** Taylor verificou que as execuções de movimentos não necessários levavam o homem a um cansaço prematuro e, consequentemente, diminuição da produção. Em razão disso, tentava-se organizar as tarefas e do local de trabalho de maneira tal que exigisse menos esforços dos operários.
- **Especialização do trabalhador:** Buscou-se dividir o trabalho em pequenas tarefas. Cada trabalhador deveria executar somente uma atividade específica, tornando-se um especialista na execução da mesma.

ORT – Organização Racional do Trabalho

Visando sempre a melhoria da eficiência na execução das tarefas, Taylor fundamentou sua teoria em alguns elementos que veremos a seguir (cont.):

- **Cargos e tarefas:** Tarefa é a atividade a ser realizada e cargo é o conjunto de tarefas. Dessa forma, os cargos eram criados levando-se em consideração as tarefas que necessariamente deveriam ser exercidas, buscando-se sempre a simplificação e especialização do trabalho.
- **Incentivos por produção:** Tendo definidas exatamente as tarefas a serem executadas e realizado o treinamento adequado com os funcionários, caso houvesse um incentivo financeiro ao trabalhador, o mesmo produziria mais e melhor.
- ***homo economicus*:** Ou **homem econômico**. Acredita-se que o homem haja, em seu ambiente de trabalho, não por gostar, mas sim pela recompensa financeira ou econômica.

ORT – Organização Racional do Trabalho

Visando sempre a melhoria da eficiência na execução das tarefas, Taylor fundamentou sua teoria em alguns elementos que veremos a seguir (cont.):

- **Local de trabalho:** Verificou-se que não só as condições humanas eram relevantes para o aumento da eficiência. Elementos como equipamentos, localização das máquinas, iluminação, ventilação e outros referentes à estrutura física do local de trabalho, também exerciam influencia sobre o serviço prestado.
- **Total padronização:** Não só as tarefas deveriam ser unificadas. Havia preocupação, também, com a padronização das máquinas, ferramentas, matérias-primas etc.
- **Supervisão:** Taylor acreditava que não deveria haver somente um chefe central. As tarefas deveriam ser supervisionadas nas mais diversas áreas por pessoas especializadas naquela tarefa. Seguia-se da premissa que cada trabalhador deveria realizar a menor gama de funções possíveis, valendo essa regra também para os supervisores.

DICAS

A criação de riqueza

Com o plano de incentivo salarial, Taylor procurava conciliar os interesses da empresa – obter um custo de produção cada vez mais reduzido e, consequentemente, maior produtividade e maior rendimento – com os interesses dos operários em obter salários mais elevados. Essa identidade de interesses de patrões e empregados quanto à participação nos ganhos proporcionados pela Administração Científica levou Taylor a julgar que o que era bom para a empresa (eficiência = maior lucro) era igualmente bom para os empregados (maior produção = maior salário). Todavia, a implantação da Administração Científica levou o operário americano a ser um dos operários mais bem pagos do mundo industrializado e detentor de elevado padrão de vida graças aos seus salários. Contudo, esse operário de bom salário e de bom padrão de vida teve de suportar durante longas décadas um trabalho simples, repetitivo, chato, padronizado e monótono. É que os engenheiros da Administração Científica partiam de certas pressuposições errôneas a respeito da natureza humana, que veremos a seguir.

DICAS

O conceito de homem econômico

Essa visão estreita da natureza humana – o *homem econômico* – não se limitava a ver o homem como um empregado por dinheiro. Pior ainda: via no operário da época um indivíduo limitado e mesquinho, preguiçoso e culpado pela vadiagem e desperdício das empresas e que deveria ser controlado por meio do trabalho racionalizado e do tempo padrão.

motivado a trabalhar pelo medo da fome e pela necessidade de dinheiro para viver. Assim, as recompensas salariais e os prêmios de produção (e o salário baseado na produção) influenciam os esforços individuais do trabalho, fazendo com que o trabalhador desenvolva o máximo de produção de que é fisicamente capaz para obter um ganho maior. Uma vez selecionado cientificamente o trabalhador, ensinado o método de trabalho e condicionada sua remuneração à eficiência, ele passaria a produzir o máximo dentro de sua capacidade física.

7. Condições ambientais de trabalho

Estudo de caso: Taylor resolve um problema

O ano é 1898. A Bethlehem Steel vendeu 80 mil toneladas de ferro em lingotes. Agora é preciso carregar vagões com os lingotes, que estão amontoados em pequenas pilhas ao ar livre. Essa operação deve ser executada manualmente. Os operários contratados para essa gigantesca tarefa começaram movimentando 12,5 toneladas por homem por dia, o melhor que se pode conseguir.

Chamado para estudar a eficiência do processo, Frederick Taylor chegou decidido a aplicar a administração científica. Taylor adotou uma combinação de pagamento elevado, proporcional à quantidade movimentada, seleção dos melhores trabalhadores e orientação para realizar a tarefa. Porém, Taylor percebeu que os trabalhadores iriam começar correndo, para ganhar bastante, e rapidamente ficariam exaustos, sendo obrigados a interromper o trabalho muito antes de terminá-lo.

Taylor, então, descobriu que homens de físico adequado conseguiriam aumentar a quantidade de toneladas movimentadas, com total segurança, desde que os supervisores os obrigassem a descansar a intervalos frequentes. Em resumo, ele descobriu que, para produzir o melhor resultado possível, um trabalhador que ele considerava de primeira classe, carregando lingotes que pesavam cerca de 45 quilos, deveria trabalhar apenas 43% do tempo. A "ciência" de carregar lingotes de ferro, desse modo, consistia primeiro em escolher o homem apropriado, e, segundo, em obrigá-lo a descansar a intervalos que se havia descoberto serem os mais eficientes, após cuidadosa investigação.

Como consequência da intervenção de Taylor, os homens passaram a movimentar, em média, 47,5 toneladas por dia. Esse resultado ele conseguiu não por meio do estudo de tempos e movimentos, mas da minimização do dispêndio da energia muscular. E, assim, Frederick Taylor demonstrou que os níveis mais altos de produtividade resultam da utilização eficiente da energia: paradoxalmente, trabalhar menos produz mais.

Administração cientifica (resumo)

- Iniciada por Taylor e seus seguidores constitui a primeira teoria administrativa. A preocupação em criar uma Ciência da Administração começou com a experiência concreta e imediata do trabalho de operários e com ênfase nas tarefas.
- No primeiro período da obra, Taylor voltou-se para a racionalização do trabalho dos operários, estendendo-se no segundo período para a definição de princípios de Administração aplicáveis a todos as situações da empresa.
- A organização racional do trabalho se fundamenta na análise do trabalho operário, no estudo dos tempos e movimento, na fragmentação de tarefas e na especialização do trabalhador. Buscava-se a eliminação do desperdício, da ociosidade operária e redução dos custos de produção. A colaboração dos operários foi através de um plano de incentivo salarial.
- Não bastava somente olhar o chão da fábrica, era importante também se preocupar com os princípios da administração capazes de balizar gerentes e chefes.

Taylor e Henry Ford: https://www.youtube.com/watch?v=3wZ1gvXgQfs

Exercício:

A desconfiança gerencial

Dora Lopes é muito desconfiada e relutante.

Sua preocupação é que nenhum funcionário esteja vadiando pelos corredores da fábrica.

Ela percorre as instalações para se certificar de que todos estejam trabalhando.

Isso está correto? Como ela deveria proceder?

FORDISMO

- O mais conhecido de todos os precursores da Administração Cientifica foi Henry Ford.
- Precursor da administração em massa: popularizar um produto antes artesanal e destinado a milionários, ou seja, vender carros a preços populares, com assistência técnica garantida.

* https://www.youtube.com/watch?v=noIo3tYkHq4&t=70s

Sobre o Fordismo: https://www.youtube.com/watch?v=rpj1puOB_Rs
Sobre Henry Ford: https://www.youtube.com/watch?v=PvbG9Sjp97o
https://www.youtube.com/watch?v=kFsBC0_Uglg
Princípios básicos de FORD: https://www.youtube.com/watch?v=DUI1qr7tiH8

FORDISMO

- A chave para a produção em massa: simplicidade;
- Três princípios básicos:
  - Principio da produtividade: aumentar a produtividade humana através da especialização da linha de montagem.
  - Principio da intensificação: diminuir o tempo de montagem e a colocação imediata do produto no mercado.
  - Principio da economicidade: reduzir os estoques.
- Grande visionário na área de marketing.

https://www.youtube.com/watch?v=3wZ1gvXgQfs

DICAS

O gênio do marketing

Ford teve uma incrível intuição de marketing: concluiu que o mundo estava preparado para um carro financeiramente acessível. Em seguida, buscou as técnicas de produção em massa como a única forma de viabilizá-lo. Então definiu o preço de venda e desafiou a organização a fazer com que os custos fossem suficientemente baixos para garantir aquele preço. Assim, deu ao mercado o que ele queria: modelos simples e acessíveis. O problema pipocou três décadas depois, quando os outros fabricantes – GM no meio – começaram a acrescentar opcionais aos carros enquanto Ford continuava fabricando os mesmos modelos simples, básicos e de uma só cor: preta. O gênio de marketing perdeu a percepção e a noção daquilo que os clientes passaram a aspirar.[15]

3wZ1gvXgQfs

FORD – ESTUDO – Produção em Massa

Quais foram os desdobramentos para a economia norte-americana e global da iniciativa de Ford na produção de carros?

Para quem for estudar os clássicos?

CONTRIBUIÇÕES

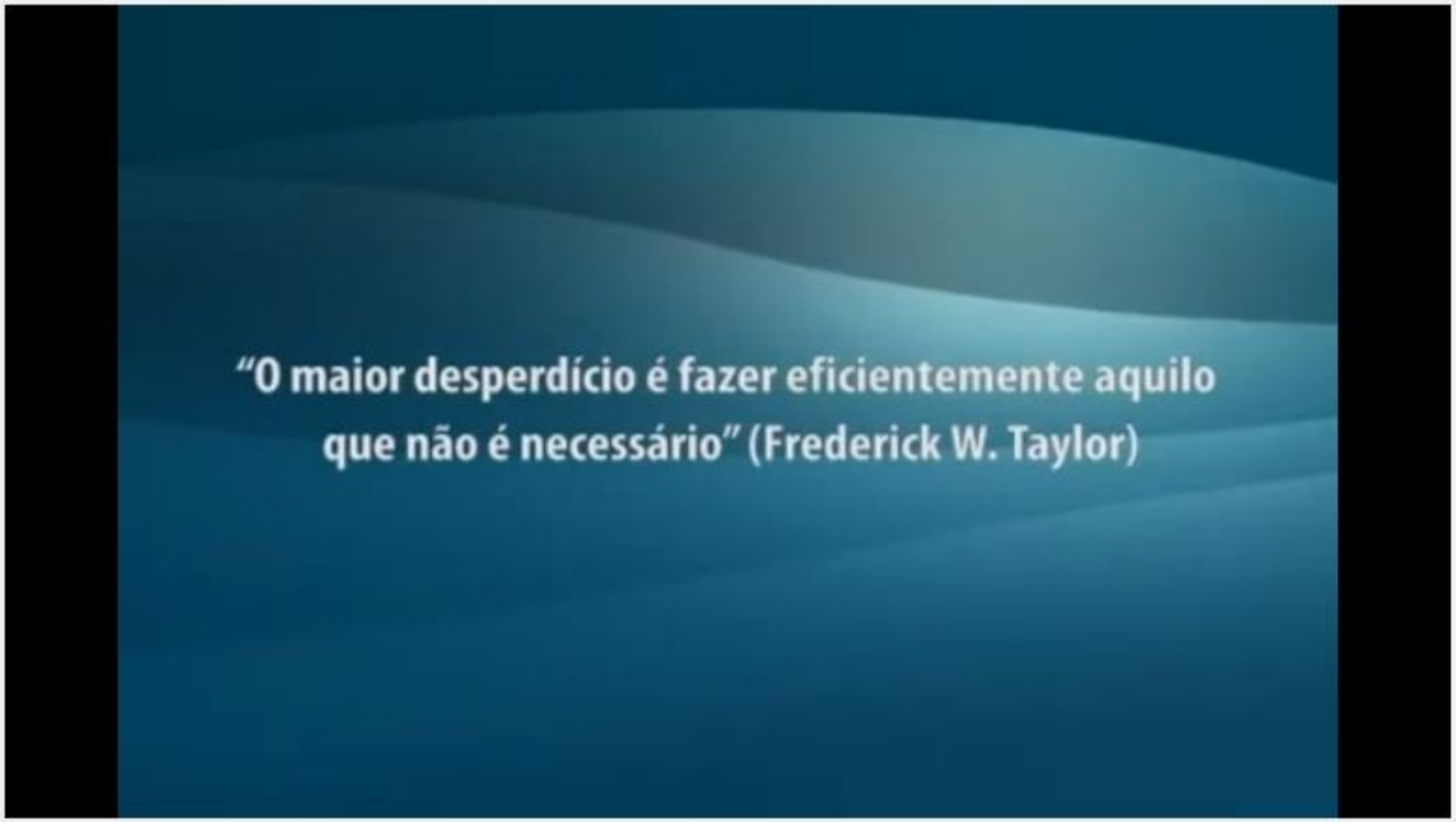
- Ford: contribuições para o mundo atual
- Superamos a visão Taylorista?
- Caso MacDonalds de organização e divisão do trabalho

Apreciação Crítica da Administração Científica:

1. Mecanicismo da Administração Científica.
2. Superespecialização do operário.
3. Visão microscópica do ser humano.
4. Ausência de comprovação científica.
5. Abordagem incompleta da organização.
6. Limitação do campo de aplicação.
7. Abordagem prescritiva e normativa.
8. Abordagem de sistema fechado.

Contudo, podemos ter inúmeras críticas: Mecanicismo da Administração Científica, Superespecialização do operário. Visão microscópica do ser humano, Ausência de comprovação científica, Abordagem incompleta da organização, Limitação do campo de aplicação, Abordagem prescritiva e normativa, Abordagem de sistema fechado (pagina 73/74)

la (1.554) - margo.b | TGA - Teoria Geral da | HF Brasil | Direto da roça! - HF Brasil | Curso: Teoria Geral da Ad
https://www.youtube.com/watch?v=LqX2Ru5Y4B4
06:13 06:13 | Página da web não di | Nova guia | Google | www.google.com.br | Lavadora/Secadora de | Multiplus Fidelidade | FOP/Unicamp - Cepa
YouTube BR
Pesquisar



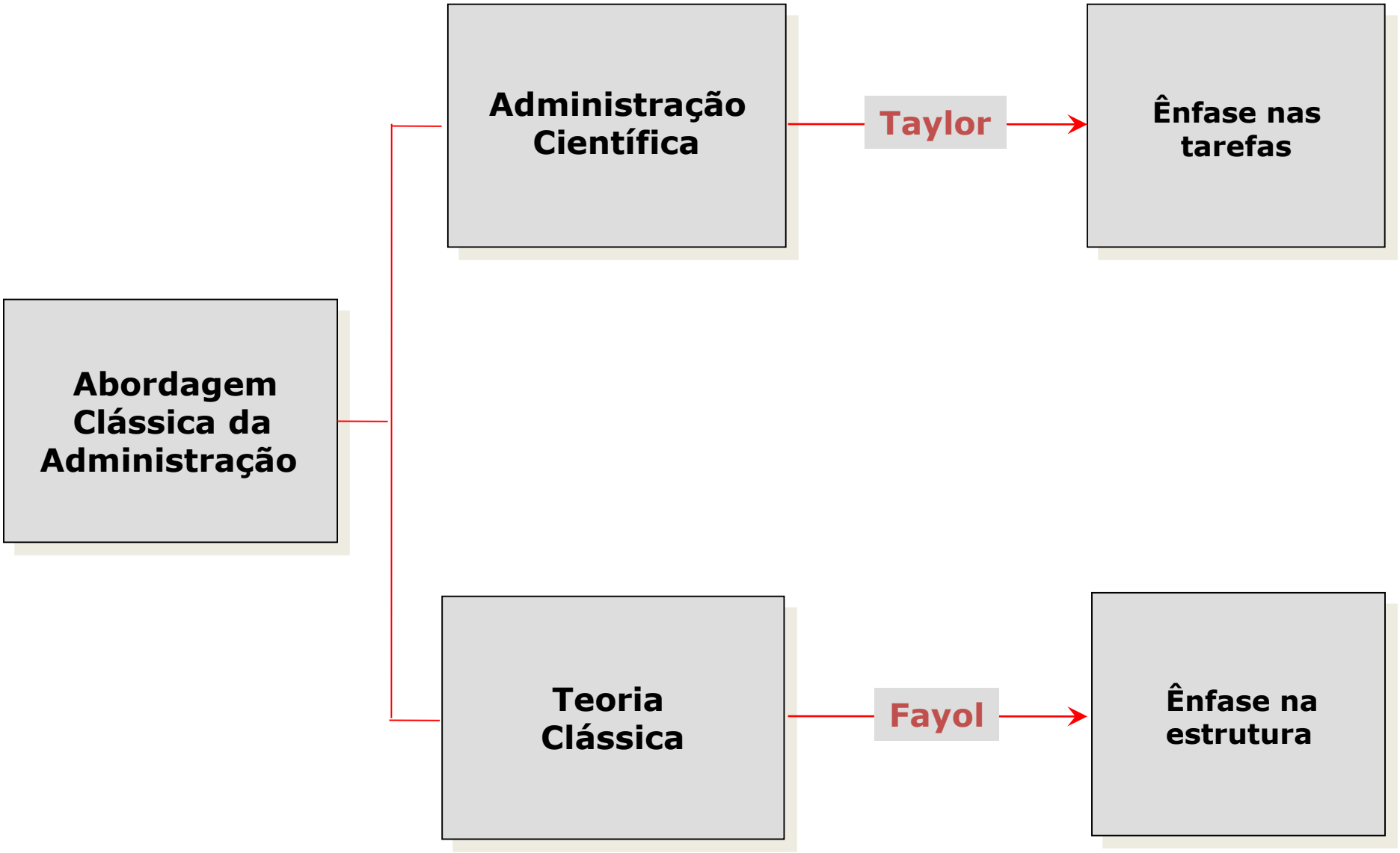
TGA - Teoria Geral da Administração Aula II

Estuda Mais
Inscrito 2.046
103.265 visualizações
Adicionar a | Compartilhar | Mais
595 16
Próximo vídeo
7 VÍDEOS

Contribuições da Teoria para as empresas atualmente

- Padrões e padronização
- Combate ao desperdício
- Especialização
- Divisão do trabalho
- Satisfação do patrão e empregado

Desdobramentos da Abordagem Clássica:



Exercício:

O problema de Waldemar Lemos

Waldemar Lemos solicitou a assessoria de um consultor de empresas. Após cuidadoso diagnóstico da situação da indústria, o consultor elaborou um relatório em que mencionava:

- A empresa somente se preocupava com sua área industrial.
- A visão predominante era tipicamente mecanicista.
- Com uma abordagem de sistema fechado.
- Os operários eram superespecializados.
- Os gerentes tinham visão microscópica de seus subordinados.
- Os gerentes se preocupavam mais em como fazer as coisas do que com o que fazer.

O que o consultor queria dizer com essas afirmações?

Capítulo 4
Teoria Clássica da Administração
(Organizando a Empresa)

É a corrente administrativa predominante na primeira metade do século XX e que enfatiza a estrutra organizacional e os principios universais da administração. Foi iniciada por Henri Fayol.
A teoria clássica surgiu na França em 1916.

- A época.
- A obra de Fayol.
- A teoria da Administração.
- Os elementos da Administração.
- Os princípios de Administração.
- Apreciação crítica da Teoria Clássica.

Teoria Clássica

- A Teoria Clássica formula uma teoria da Organização, tendo por base a Administração como ciência. A ênfase na estrutura visualiza a organização como uma disposição das partes (órgãos) que a constituem, sua forma e o inter-relacionamento entre essas partes.
- A divisão do trabalho pode ser vertical (nível de autoridade) ou horizontal (departamentalização) . Para conceituar a Administração, os autores clássicos utilizam o conceito de elementos da administração (funções do administrador), que formam o processo administrativo.

Henry Fayol

Teoria Clássica da Administração

- Fayol, engenheiro francês, foi o fundador da **Teoria Clássica da Administração**. Como engenheiro que era, sua teoria teve como **foco principal a preocupação com a estrutura das organizações e não as tarefas**.
  Na teoria clássica, também, a Administração era tratada como ciência.
  Existiram esforços para criar uma fórmula padrão que pudesse ser usada em qualquer prática administrativa.
- Os órgãos eram divididos na linha vertical (autoridade) e horizontal (departamentalização) e, ainda, em órgãos de staff e órgãos de linha.
- Fayol definiu, ademais, os elementos do processo administrativo, quais sejam: Prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

As Funções do Administrador segundo Fayol:

- Previsão.
- Organização.
- Comando.
- Coordenação.
- Controle.

As Funções do Administrador:

- Planejamento
- Organização
- Liderança
- Controle.

Como toda ciência, a administração deveria se basear em princípios. Os princípios gerais da administração para Fayol eram:

1. Divisão do trabalho
2. Autoridade e responsabilidade
3. Disciplina
4. Unidade de comando
5. Unidade de direção
6. Subordinação dos interesses individuais aos gerais
7. Remuneração de pessoal
8. Centralização
9. Cadeia Escalar
10. Ordem
11. Equidade
12. Estabilidade de pessoal
13. Iniciativa
14. Espírito de equipe

VÍDEO
14 PRINCIPIOS DE FAYOL

http://www.youtube.com/watch?v=TC0bGPkpx6w

Como toda ciência, a administração deveria se basear em princípios. Os princípios gerais da administração para Fayol eram:

1. Divisão do trabalho
2. Autoridade e responsabilidade
3. Disciplina
4. Unidade de comando
5. Unidade de direção
6. Subordinação dos interesses individuais aos gerais
7. Remuneração de pessoal
8. Centralização
9. Cadeia Escalar
10. Ordem
11. Equidade
12. Estabilidade de pessoal
13. Iniciativa
14. Espírito de equipe

VÍDEO
14 PRINCIPIOS DE FAYOL

http://www.youtube.com/watch?v=TC0bGPkpx6w

gundo Fayol,

1. *Divisão do trabalho*. Consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência.
2. *Autoridade e responsabilidade*. Autoridade é o 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. Ambas devem estar equilibradas entre si.
3. *Disciplina*. Depende de obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos.
4. *Unidade de comando*. Cada empregado deve receber ordens de apenas um superior. É o 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 organiza-
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.

Apreciação Crítica da Teoria Clássica:

1. Abordagem simplificada da organização formal
2. Ausência de trabalhos experimentais.
3 Extremo racionalismo na concepção da Administração.
4. Teoria da máquina.
5. Abordagem incompleta da organização.
6. **Abordagem de sistema fechado.**

Capítulo 3/4

FONTE: CHIAVENATO, I. Teoria Geral da Administração. 8ª edição, São Paulo: Campus, 2011

Figura 4.5. Confronto das Teorias de Taylor e Fayol.

Taylor

Administração Científica

Ênfase nas Tarefas

Contribuição de Taylor:

- Eliminação do desperdício
- Adminstração como ciência
- Organização racional
- Divisão do trabalho
- Analise T&M – tempo-padrão
- Método de trabalho
- Seleção e treinamento do pessoal
- Padronização
- Supervisão funcional
- Pioneirismo na Administração

CONTRIBUIÇÕES

O pioneiro da Teoria Clássica, Henri Fayol, é considerado – juntamente com Taylor – um dos fundadores da moderna Administração. Definiu as ***funções básicas da empresa***, o conceito de administração (prever, organizar, comandar e controlar), bem como os chamados ***princípios gerais*** da Administração, como procedimentos universais aplicados a qualquer tipo de empresa.

Fayol

Teoria Clássica

Ênfase na Estrutura

CONTRIBUIÇÃO DE FAYOL:

- **As Funções Básicas da Empresa.**
- **Conceito de Administração.**
- **Proporcionalidade das funções administrativas.**
- **Diferença entre administração e organização.**
- **Princípios Gerais de Administração para Fayol.**

Figura 4.5. Confronto das Teorias de Taylor e Fayol.

CRITICAS

CRITICAS (P.74)

1. Mecanicismo da Administração Científica.
2. Superespecialização do operário.
3. Visão microscópica do ser humano.
4. Ausência de comprovação científica.
5. Abordagem incompleta da organização.
6. Limitação do campo de aplicação.
7. Abordagem prescritiva e normativa.
8. Abordagem de sistema fechado.

CRITICAS (P.90)

1. Abordagem simplificada da organização formal
2. Ausência de trabalhos experimentais.
3 Extremo racionalismo na concepção da Administração.
4. Teoria da máquina.
5. Abordagem incompleta da organização.
6. Abordagem de sistema fechado.

DISCUSSÃO INDIVIDUAL

DISCUSSÃO EM GRUPO

Aula

DISCUSSÃO EM AULA: QUAIS OS BENEFÍCIOS E OS DESAFIOS DA ECONOMIA COMPARTILHADA (OU COLABORATIVA) PARA ECONOMIA/GESTÃO DAS EMPRESAS?

EXAME.COM

Revista Exame 07/05/2014 20:00

A economia colaborativa prospera de Seul a Nova York

1. **Experiência da prefeitura de Seul (Coreia):** programas inovadores da economia colaborativa;
2. O que é economia colaborativa?
3. Qual é o principal impacto da economia colaborativa?

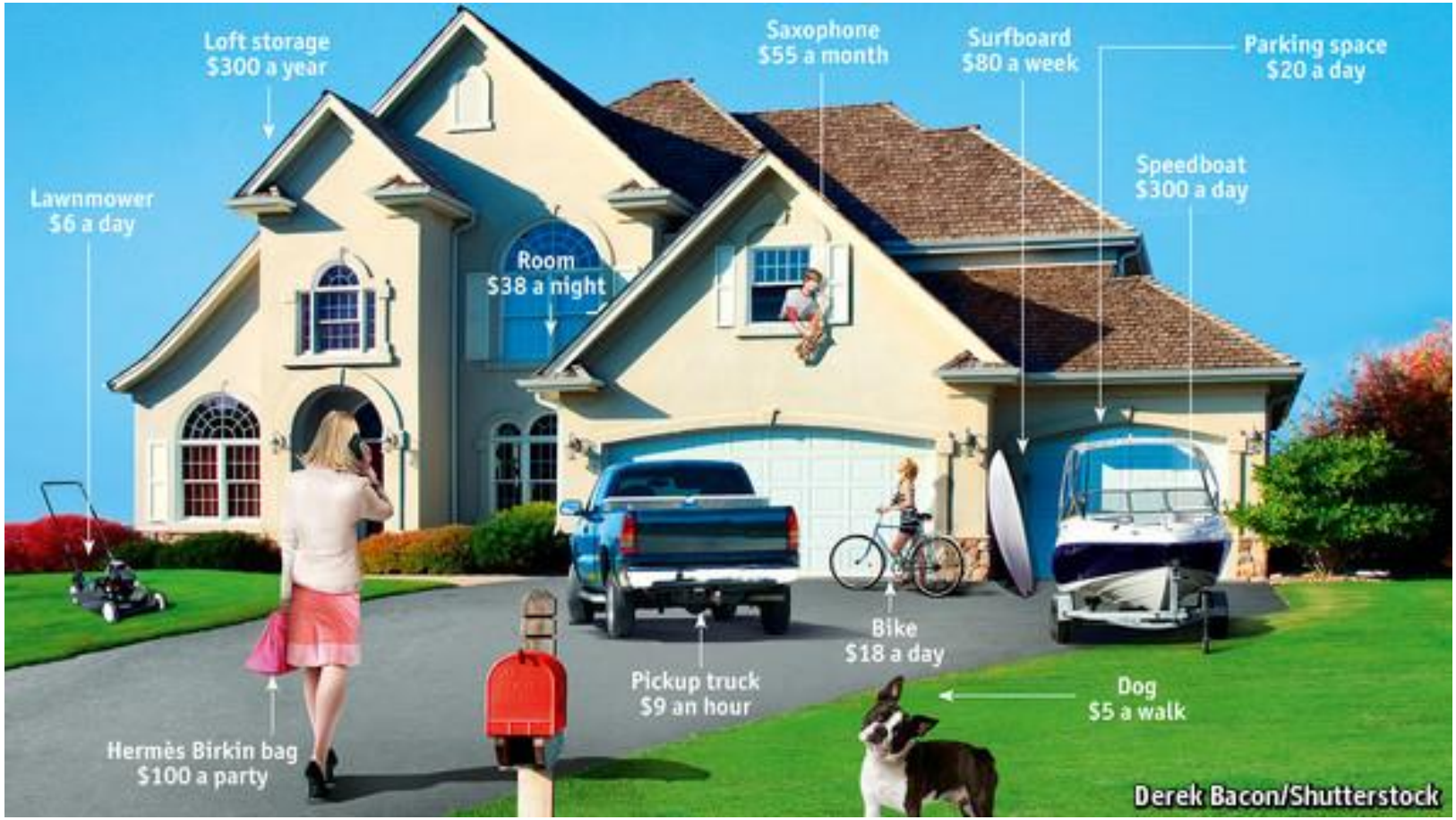
ECONOMIST

4. Qual é o setor que terá maior impacto com a economia colaborativa?
5. Quais os benefícios da Economia Colaborativa?

RIFKIN

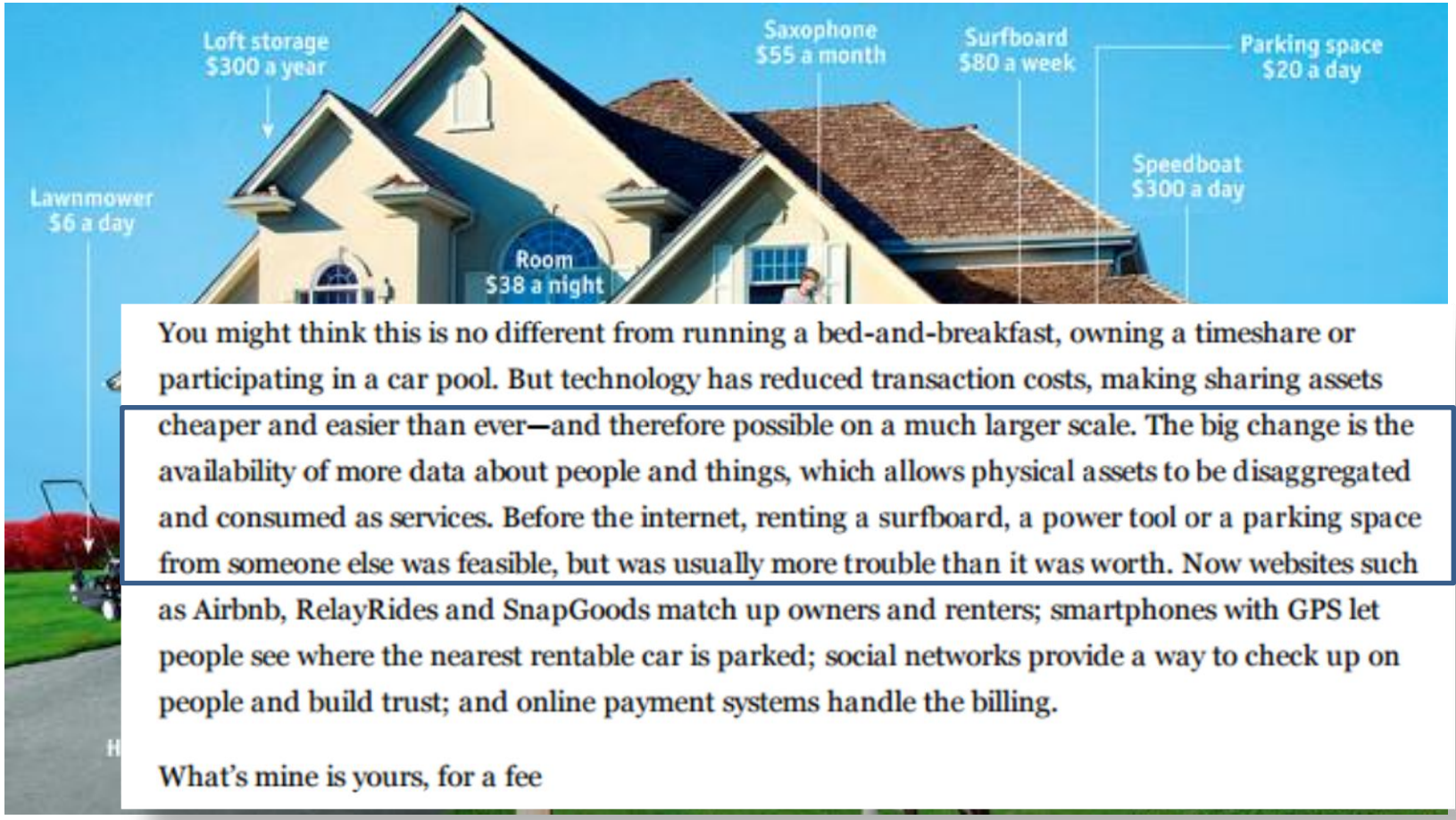
6. O que é os proconsumers?
7. Você concorda:“ Esta nova realidade já vem mudando a forma como organizamos a vida econômica, oferecendo a possibilidade de reduzir drasticamente a divisão de renda, democratizar a economia global e criar uma sociedade mais ecologicamente sustentável.”

FRONTEIRA DA DISCUSSÃO:
Economia do Compartilhamento ou Economia Colaborativa (Economy Sharing)



http://www.economist.com/news/leaders/21573104-internet-everything-hire-rise-sharing-economy

FRONTEIRA DA DISCUSSÃO:
Economia do Compartilhamento ou Economia Colaborativa (Economy Sharing)

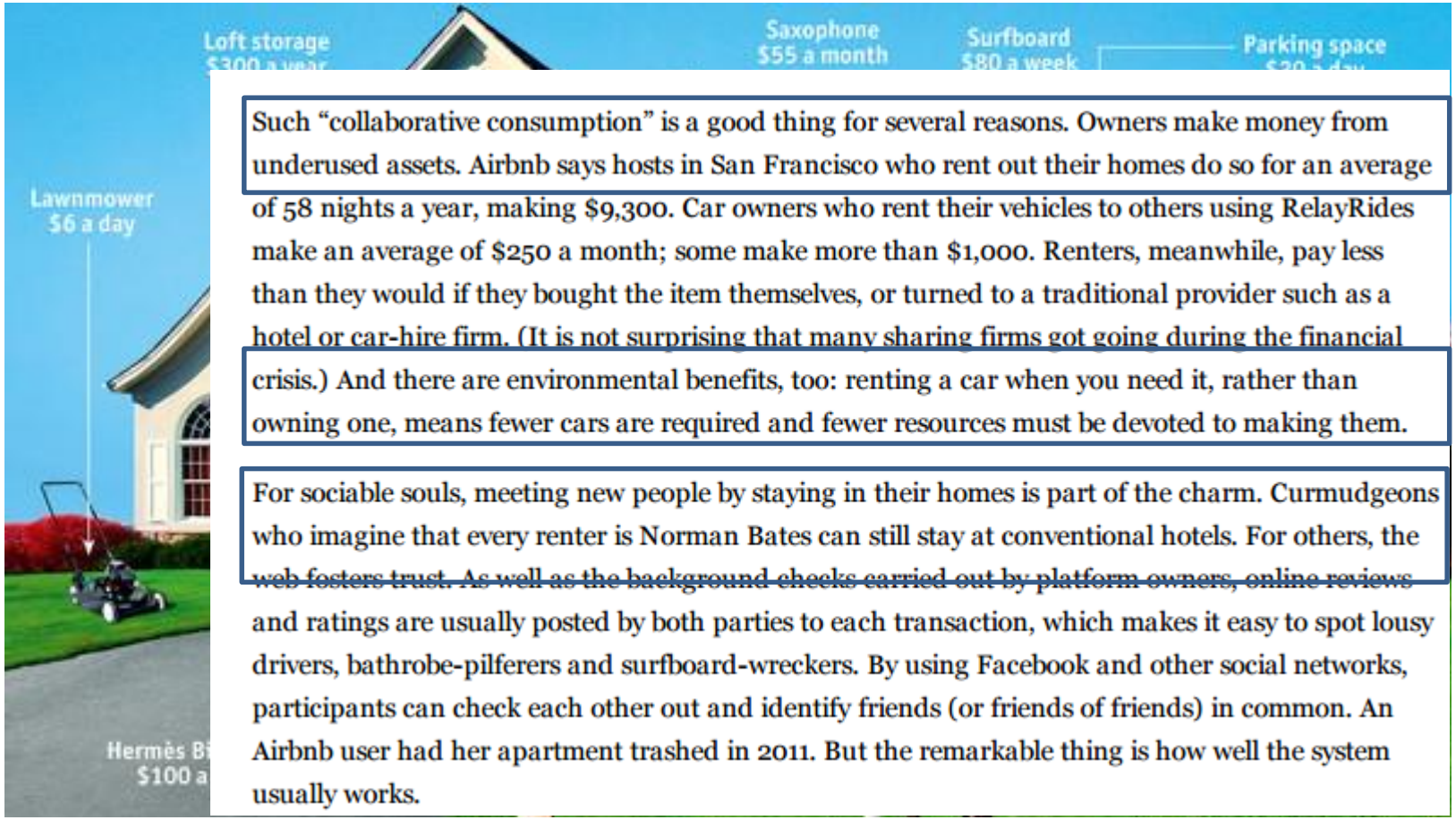


You might think this is no different from running a bed-and-breakfast, owning a timeshare or participating in a car pool. But technology has reduced transaction costs, making sharing assets cheaper and easier than ever—and therefore possible on a much larger scale. The big change is the availability of more data about people and things, which allows physical assets to be disaggregated and consumed as services. Before the internet, renting a surfboard, a power tool or a parking space from someone else was feasible, but was usually more trouble than it was worth. Now websites such as Airbnb, RelayRides and SnapGoods match up owners and renters; smartphones with GPS let people see where the nearest rentable car is parked; social networks provide a way to check up on people and build trust; and online payment systems handle the billing.

What's mine is yours, for a fee

http://www.economist.com/news/leaders/21573104-internet-everything-hire-rise-sharing-economy

FRONTEIRA DA DISCUSSÃO:
Economia do Compartilhamento ou Economia Colaborativa (Economy Sharing)

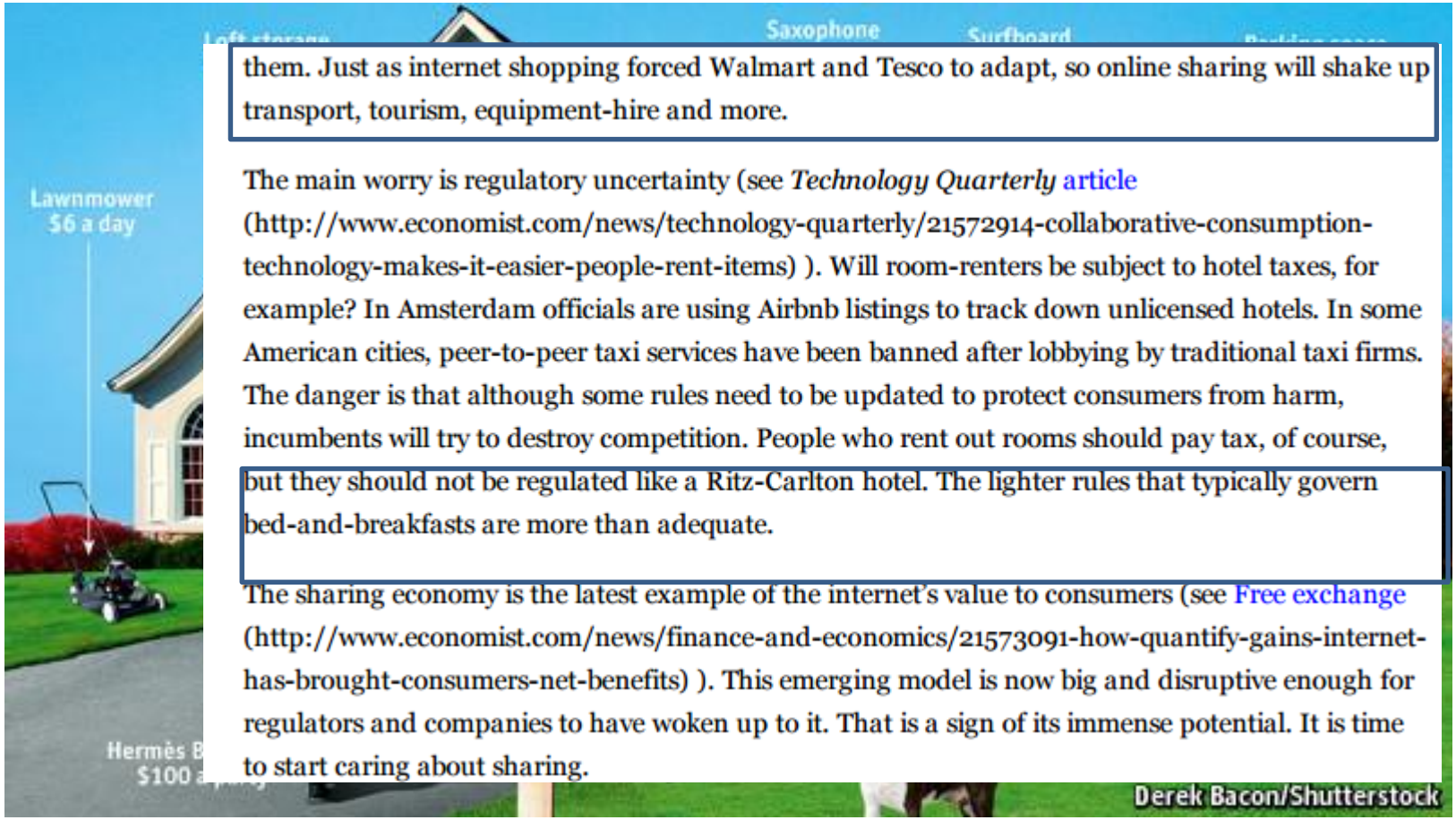


Such "collaborative consumption" is a good thing for several reasons. Owners make money from underused assets. Airbnb says hosts in San Francisco who rent out their homes do so for an average of 58 nights a year, making $9,300. Car owners who rent their vehicles to others using RelayRides make an average of $250 a month; some make more than $1,000. Renters, meanwhile, pay less than they would if they bought the item themselves, or turned to a traditional provider such as a hotel or car-hire firm. (It is not surprising that many sharing firms got going during the financial crisis.) And there are environmental benefits, too: renting a car when you need it, rather than owning one, means fewer cars are required and fewer resources must be devoted to making them.

For sociable souls, meeting new people by staying in their homes is part of the charm. Curmudgeons who imagine that every renter is Norman Bates can still stay at conventional hotels. For others, the web fosters trust. As well as the background checks carried out by platform owners, online reviews and ratings are usually posted by both parties to each transaction, which makes it easy to spot lousy drivers, bathrobe-pilferers and surfboard-wreckers. By using Facebook and other social networks, participants can check each other out and identify friends (or friends of friends) in common. An Airbnb user had her apartment trashed in 2011. But the remarkable thing is how well the system usually works.

http://www.economist.com/news/leaders/21573104-internet-everything-hire-rise-sharing-economy

FRONTEIRA DA DISCUSSÃO:
Economia do Compartilhamento ou Economia Colaborativa (Economy Sharing)



them. Just as internet shopping forced Walmart and Tesco to adapt, so online sharing will shake up transport, tourism, equipment-hire and more.

The main worry is regulatory uncertainty (see *Technology Quarterly* article (http://www.economist.com/news/technology-quarterly/21572914-collaborative-consumption-technology-makes-it-easier-people-rent-items)). Will room-renters be subject to hotel taxes, for example? In Amsterdam officials are using Airbnb listings to track down unlicensed hotels. In some American cities, peer-to-peer taxi services have been banned after lobbying by traditional taxi firms. The danger is that although some rules need to be updated to protect consumers from harm, incumbents will try to destroy competition. People who rent out rooms should pay tax, of course, but they should not be regulated like a Ritz-Carlton hotel. The lighter rules that typically govern bed-and-breakfasts are more than adequate.

The sharing economy is the latest example of the internet's value to consumers (see Free exchange (http://www.economist.com/news/finance-and-economics/21573091-how-quantify-gains-internet-has-brought-consumers-net-benefits)). This emerging model is now big and disruptive enough for regulators and companies to have woken up to it. That is a sign of its immense potential. It is time to start caring about sharing.

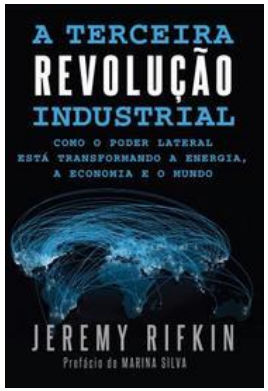
http://www.economist.com/news/leaders/21573104-internet-everything-hire-rise-sharing-economy

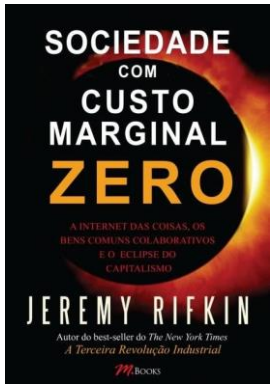
Sharing Economy

- Airbnb e Ubber são os exemplos de sharing economy.
- O compartilhamento on line vai sacudir o setor de transporte, turismo e equipamento.
- Todos esses programas inovadores foram inspirados no que vem sendo chamado de economia colaborativa (collaborative economy ou sharing economy, em inglês). Para um grupo crescente de pessoas, ter acesso a bens e serviços é melhor do que possuí-los. De forma mais ampla, esse conceito também inclui sites e aplicativos que transformam **consumidores** em vendedores e provedores de serviços.
- Trata-se de compartilhar bens ociosos com outros através da internet.

“A sociedade do custo marginal zero”

- Para o economista americano Jeremy Rifkin, autor do recém-lançado The Zero Marginal Cost Society (“A sociedade do custo marginal zero”, numa tradução livre), problemas regulatórios como esse não devem barrar o crescimento da economia colaborativa.
- Entusiasta do assunto, Rifkin argumenta que iniciativas adotadas por prefeituras e o surgimento de mais empresas como o AirBnB deverão ser alguns dos motores de uma nova fase do capitalismo, uma época marcada pela queda continuada do preço de produtos e serviços.
- **Para o economista Jeremy Rifkin, o telefone e o petróleo abriram caminho para a Segunda Revolução Industrial. Agora, as energias limpas e as redes inteligentes estão preparando a próxima grande onda**





toa.usp.br/course/view.php?id=24887

ina da web não di | Nova guia | Google | www.google.com.br | Lavadora/Secadora de | Multiplus Fidelidade | FOP/Unicamp - Cepae | CADEIRA PARA A

1 - EVOLUÇÃO E CORRENTES DE PENSAMENTO DA ADMINSTRAÇÃO

- Aula 1
- Introdução a Teoria Geral da Administração
- Artigo_Exame - Economia do Compartilhamento
- Artigo_The Economist (Economia do Compartilhamento)
- Artigo (discussão) - Entrevista com Jeremy Rifikin

  Versão original em inglês.
- Artigo Opcional - Entrevista com Jeremy Rifikin

  Versão traduzida para o português.
- (OPCIONAL) A economia do compartilhamento e a sociedade do custo marginal zero
- Resenha

Tema da Resenha:

2 - ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO (GRUPO A)

- Aula (material) - Abordagem Clássica da Administração
- Vídeo Aula ESTUDA MAIS (Clássicos)
- Virtudes e defeitos do taylorismo (Mário Sérgio Cortella)

DISCUSSÃO: AULA 17/08

PONTO 1 - DISCUSSÃO

Com base na teoria apresentada e os vídeos sugeridos ("Virtudes e defeitos do taylorismo," de Mário Sérgio Cortella; e "Tempos Modernos," de Charles Chaplin), faça um CONTRAPONTO/ANÁLISE respondendo a seguinte pergunta: "Quais as críticas que podemos fazer hoje sobre a abordagem clássica?" A resposta deve ter embasamento em aspectos teóricos (e, não pessoais) da abordagem clássica da Administração.

PONTO 2 - DISCUSSÃO DA ROBOTIZAÇÃO DA MÃO DE OBRA

A visão clássica está sendo modernizada pela robotização da mão de obra. Como podemos aplicar os conceitos clássicos para a atualidade? Trata-se de um "Taylorismo digital"? Trata-se na volta da robotização/mecanização da mão de obra ao pé da letra? Use os conceitos da TGA clássica para uma leitura dos artigos abaixo.

Virtudes e defeitos do taylorismo (Mário Sérgio Cortella) Arquivo

- Globalização, robôs e o futuro do emprego. URL
- Taylorismo Digital Arquivo
- Industria instala 1,5 mil robôs por ano URL

DISCUSSÃO EM GRUPO – estude os seguintes tópicos

- Virtudes e defeitos do taylorismo na atualidade de Mário Sérgio Cortella:

  http://www.youtube.com/watch?v=N3FAPQOPW2A

Robotização da mão de obra

TEMA DE REFLEXÃO

- **Quais as contribuições da teoria clássica para a administração?**

- **Quais as críticas que podemos fazer hoje sobre a abordagem clássica?**

- **Como pessoas empreendedoras e pessoas que têm negócios percebem a abordagem clássica nos dias de hoje? Ou, melhor, como deveriam perceber?**

Quadro 5.1. Comparação entre a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas (107)

TEORIA CLÁSSICA	TEORIA RELAÇÕES HUMANAS
• Trata a organização como máquina.	• Trata a organização como grupos humanos.
• Enfatiza as tarefas ou a tecnologia.	• Enfatiza as pessoas e grupos sociais.
• Inspirada em sistemas de engenharia.	• Inspirada em sistemas de psicologia.
• Autoridade centralizada.	• Delegação de autoridade.
• Linhas claras de autoridade.	• Autonomia dos empregados.
• Especialização e competência técnica.	• Confiança e abertura.
• Acentuada divisão do trabalho.	• Ênfase nas relações entre pessoas.
• Confiança nas regras e regulamentos.	• Confiança nas pessoas.
• Clara separação entre linha e staff.	• Dinâmica grupal e interpessoal.

Aspectos Principais	Abordagens Prescritivas e Normativas da Administração		
	Teoria Clássica	Teoria das Relações Humanas	Teoria Neoclássica
Abordagem da organização	Organização formal exclusivamente	Organização informal exclusivamente	Organização formal e informal
Conceito de organização	Estrutura formal como conjunto de órgãos, cargos e tarefas	Sistema social como conjunto de papéis sociais	Sistema social com objetivos a serem alcançados racionalmente
Principais representantes	Taylor, Fayol, Gilbreth, Gantt, Gulick, Urwick, Mooney, Emerson, Sheldon	Mayo, Follett, Roethlisberger, Dubin, Cartwright, French, Tannenbaun, Lewin, Viteles, Homans	Drucker, Koontz, Jucius, Newmann, Odiorne, Humble, Gelinier, Schleh, Dale
Característica básica da administração	Engenharia humana/ engenharia de produção	Ciência social aplicada	Técnica social básica
Concepção do homem	*Homo economicus*	Homem social	Homem organizacional e administrativo
Comportamento organizacional do indivíduo	Ser isolado que reage como indivíduo (atomismo tayloriano)	Ser social que reage como membro de grupo	Ser racional e social voltado para o alcance de objetivos individuais e organizacionais
Ciência mais relacionada	Engenharia	Psicologia social	Ecletismo
Tipos de incentivos	Incentivos materiais e salariais	Incentivos sociais e simbólicos	Incentivos mistos
Relação entre objetivos organizacionais e objetivos individuais	Identidade de interesses. Não há conflito perceptível	Identidade de interesses. Todo conflito é indesejável e deve ser evitado	Integração entre os objetivos organizacionais e individuais
Resultados almejados	Máxima eficiência	Máxima eficiência	Eficiência ótima