

ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

FONTE:

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

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

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



TEMPOS MODERNOS – CHARLES CHAPLIN

[HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=KPGXCAT-ZYO](https://www.youtube.com/watch?v=KPGXCAT-ZYO)

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**.

TAYLOR, FORD, FAYOL

**[HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WA
TCH?V=3H-F9BRWABQ](https://www.youtube.com/watch?v=3H-F9BRWABQ)**

ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO (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 tarefas 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).
- 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)



- 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.**

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 décadas do século XX, foi a principal abordagem utilizada pelas empresas europeias e norte-americanas

Abordagem Clássica da Administração

O objetivo de ambas as teorias era a mesma: a busca da eficiência das organizações.

A AC 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

(norte-americanas)

Ênfase nas tarefas

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

Teoria Clássica

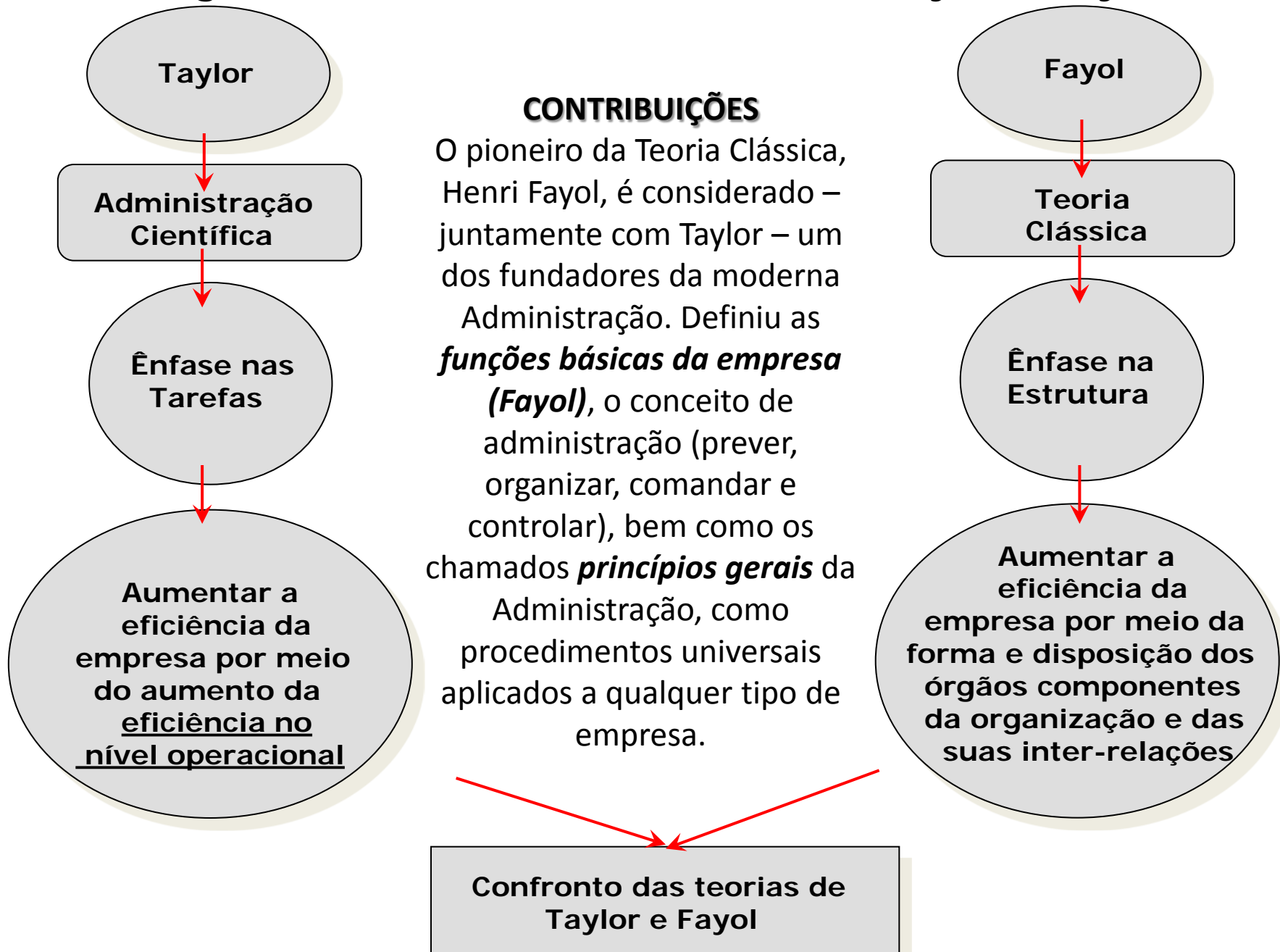
Fayol

(europeias)

Ênfase na estrutura

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, conseqüentemente, 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.**

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, conseqüentemente, 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.

O primeiro período de Taylor:

- 1. O objetivo da Administração é pagar salários melhores e reduzir custos de produção.**
- 2. Para tal objetivo, a Administração deve aplicar métodos científicos de pesquisa formular princípios e estabelecer processos padronizados que permitam o controle das operações fabris.**
- 3. Os empregados devem ser cientificamente selecionados e colocados em seus cargos com condições de trabalho adequadas.**
- 4. Os empregados devem ser cientificamente treinados para aperfeiçoar suas aptidões e executar uma tarefa para que a produção normal seja cumprida.**
- 5. A Administração precisa criar uma atmosfera de cooperação com os trabalhadores para garantir a permanência desse ambiente psicológico.**

Administração científica (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 todas 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>

FORDISMO

- O mais conhecido de todos os precursores da Administração Científica 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.
- Princípios básicos de FORD:
<https://www.youtube.com/watch?v=DUI1qr7tiH8>

Sobre o Fordismo: <https://www.youtube.com/watch?v=2mLCYiTX5IU>
Sobre Henry Ford: <https://www.youtube.com/watch?v=PvbG9Sjp97o>
https://www.youtube.com/watch?v=kFsBC0_Uglg

FORDISMO

- Princípios básicos de FORD:
<https://www.youtube.com/watch?v=DUI1qr7tiH8>
- A chave para a produção em massa: simplicidade;
- Três princípios básicos:
 - Princípio da produtividade: aumentar a produtividade humana através da especialização da linha de montagem.
 - Princípio da intensificação: diminuir o tempo de montagem e a colocação imediata do produto no mercado.
 - Princípio da economicidade: reduzir os estoques.
- Grande visionário na área de marketing.

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)

Capítulo 4

Teoria Clássica da Administração (Organizando a Empresa)

É a corrente administrativa predominante na primeira metade do século XX e que enfatiza a estrutura organizacional e os princípios 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>

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
- Administração como ciência
- Organização racional
- Divisão do trabalho
- Análise 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.

Teoria da Administração

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.

1. Administração como Ciência.
2. Teoria da Organização.
3. Divisão do trabalho e especialização.
4. Coordenação.
5. Conceito de linha e de staff.
6. Organização linear.

As Funções do Administrador:

- Planejamento
- Organização
- Liderança
- Controle.

Contribuição de Taylor:

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

Início da TGA:

- Primeiro enfoque integrado
- Luta contra o desperdício
- Busca da eficiência.

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.

Apreciação crítica:

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

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

TEMA DE DISCUSSÃO

- **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

- Trata a organização como máquina.
- Enfatiza as tarefas ou a tecnologia.
- Inspirada em sistemas de engenharia.
- Autoridade centralizada.
- Linhas claras de autoridade.
- Especialização e competência técnica.
- Acentuada divisão do trabalho.
- Confiança nas regras e regulamentos.
- Clara separação entre linha e staff.

TEORIA RELAÇÕES HUMANAS

- Trata a organização como grupos humanos.
- Enfatiza as pessoas e grupos sociais.
- Inspirada em sistemas de psicologia.
- Delegação de autoridade.
- Autonomia dos empregados.
- Confiança e abertura.
- Ênfase nas relações entre pessoas.
- Confiança nas pessoas.
- 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, Tannenbaum, 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	<i>Homo economicus</i>	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