

# Fundamentos da Administração

---

A EVOLUÇÃO DA  
ADMINISTRAÇÃO

# Fundamentos da Administração

## ■ Civilizações Antigas

---

### ■ Considerações Iniciais

Na história da humanidade, houve um momento em que o Homem passou a cultivar o próprio alimento (antes ele dependia apenas da caça e da coleta de frutos silvestres).

Benefícios dessa iniciativa:

- melhor perspectiva de vida
- fixação em regiões específicas

Resultados dessa iniciativa:

- Procedimentos foram “definidos” e aperfeiçoados (o que plantar, em que época plantar, quando fazer a colheita, como armazenar)
- reflexos no planejamento e organização do trabalho, (desenvolvimento – ainda que incipiente – de algumas técnicas administrativas)

# Fundamentos da Administração

## ■ Civilizações Antigas

---

### ■ Primeiros Núcleos Urbanos

Como resultado da fixação do homem ocorreu o florescimento das primeiras comunidades, o surgimento das cidades e a construção de grandes monumentos.

Benefícios dessa iniciativa:

- Moradias com maior qualidade
- Maior proteção

Resultados dessa iniciativa:

- Aperfeiçoamento das técnicas de construção e formas de organização das edificações (onde construir, quais materiais utilizar, como obter a matéria-prima etc.)
- Desenvolvimento de técnicas de defesa (identificação de pontos ou áreas mais frágeis, utilização de “ferramentas” de ataque e defesa)



# Fundamentos da Administração

## ■ Civilizações Antigas

---

### ■ Egito Antigo

- Algumas técnicas construtivas permitiram o desenvolvimento de edificações que assumiram proporções que, ainda hoje, mesmo com a utilização de modernas máquinas, necessitariam de um enorme contingente de pessoas e uma grande capacidade de planejamento.



Há que se considerar a necessidade de alimentar e dar abrigo a esse contingente, demandando uma logística impressionante até mesmo para os tempos modernos

A pirâmide de Quéops no Egito, por exemplo, concluída por volta de 2528 a.C., requereu o esforço de mais de 80 mil pessoas durante sua construção (20 a 30 anos).

# Fundamentos da Administração

## ■ Civilizações Antigas

---

### ■ Roma Antiga



Plutarco (46 – 120 d.C.) estudou biografias e comparou, dois a dois, governantes como César e Alexandre, Rômulo e Teseu, podendo ser considerado o mais antigo estudioso da Administração.

As cidades romanas contavam com **infra-estrutura de abastecimento de água** e um sistema de **coleta de esgotos**.

Também são célebres as **estradas** que ligavam as diversas cidades do Império Romano.

O projeto, construção e manutenção de estradas requeriam um grande **esforço administrativo**, sendo vitais para a manutenção do poder nas regiões dominadas.

# Fundamentos da Administração

## ■ Grandes Navegações

Empreendidas pelos reinos de Portugal e Espanha nos séculos XV e XVI.

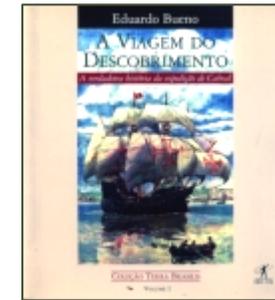
Eram iniciativas mercantis que requeriam:

- planejamento, embarcações, mantimentos (necessários à manutenção de uma grande quantidade de homens em navegações que poderiam durar meses ou anos).



### A armada de Cabral

Era composta por 13 embarcações e 1500 homens (representando 2,5% da população de Lisboa em 1500).



BUENO, E. A Viagem do descobrimento: a verdadeira história da expedição de Cabral. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998

# Fundamentos da Administração

## ■ Paradigma – Thomas Kuhn

### Para compreender melhor a evolução das teorias científicas



Embora o termo paradigma seja utilizado - muitas vezes sem o devido critério - especialmente quando se refere a novas práticas administrativas ou formas de planejamento e gestão de negócios, ele foi amplamente estudado como um conceito útil na explicação das revoluções científicas por Thomas Kuhn\*.



É todo o conjunto de crenças, valores e técnicas compartilhados pelos membros de uma comunidade científica.

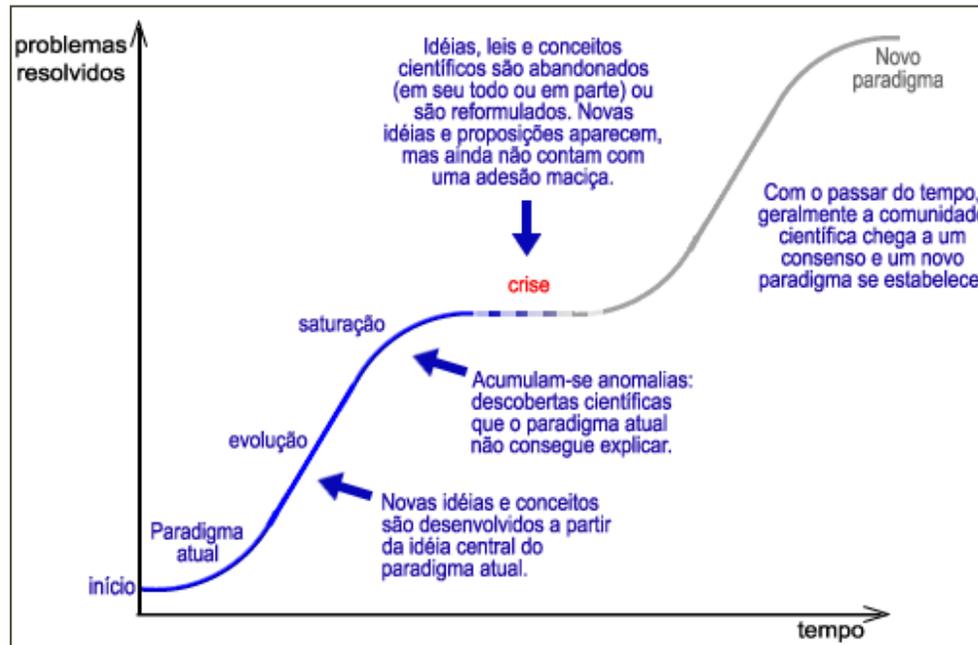
Ele é suficientemente aberto e amplo "*para deixar toda a espécie de problemas para serem resolvidos pelo grupo redefinindo de praticantes da ciência*".

*KHUN, Thomas S. Estrutura das Revoluções Científicas - Editora Perspectiva - São Paulo, 2003. (originalmente publicadas em 1962 pela Universidade de Chicago, sob o título The Structure of Scientific Revolutions)*

# Fundamentos da Administração

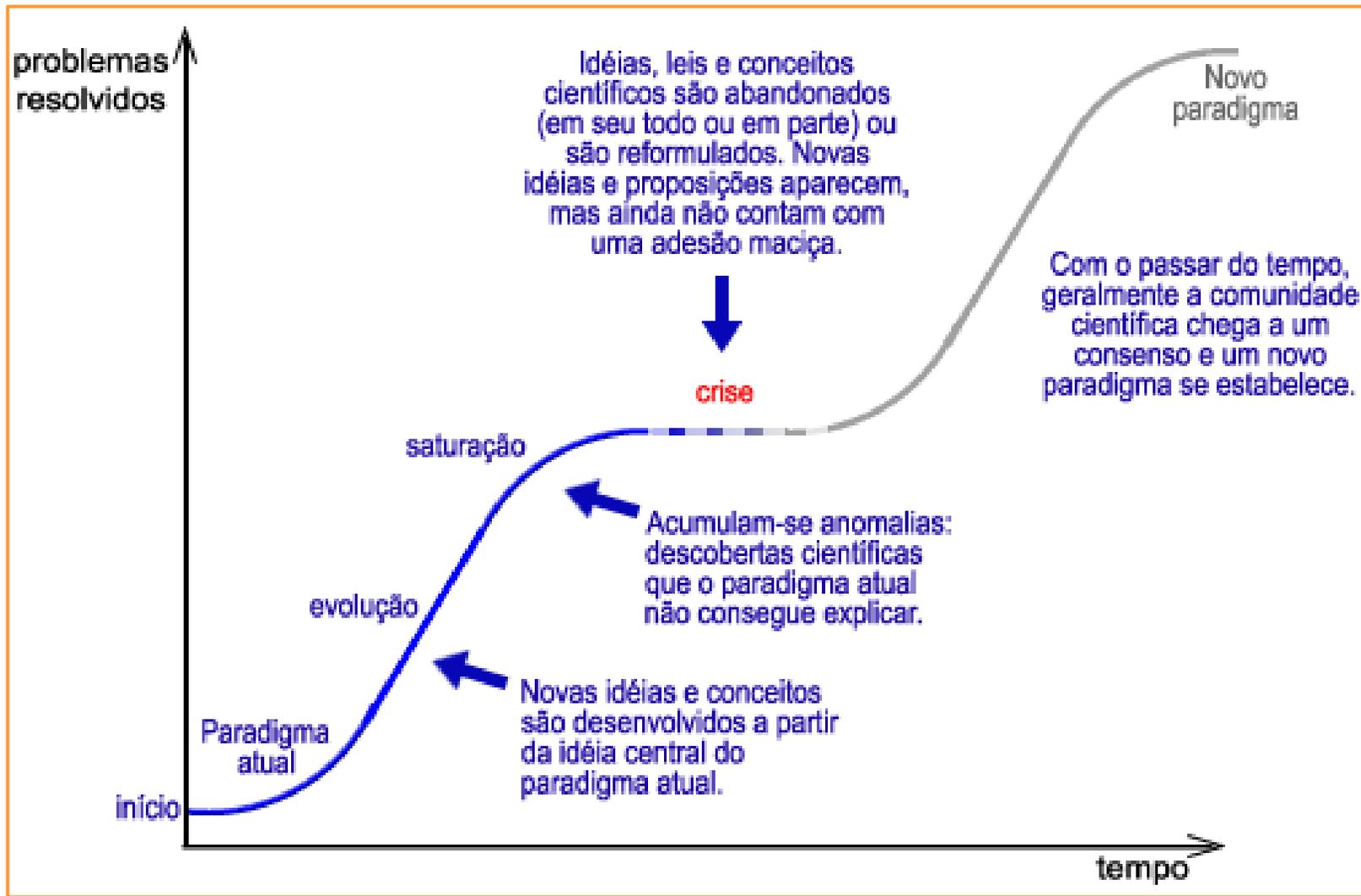
## Paradigma – Thomas Kuhn

Quando os cientistas se defrontam com problemas que o paradigma vigente não consegue resolver, embora eles possam começar a perder sua fé, e mesmo avaliar outras alternativas, mas não renunciam de imediato ao modelo vigente (não ocorrendo a simples substituição de um modelo por outro).



Verifica-se uma fase de transição entre o velho modelo e seu sucessor.

A principal razão que determina o sucesso de um novo modelo científico é a sua capacidade de resolver problemas o modelo anterior não consegue resolver.



# Fundamentos da Administração

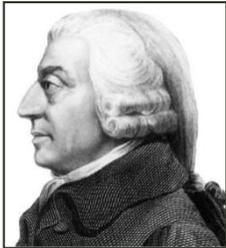
## ■ Teorias Surgidas Com a Revolução Industrial

Necessidade: organizar o trabalho nas empresas, evitar o desperdício de tempo e materiais e promover o aumento da produtividade.



# Fundamentos da Administração

## ■ Divisão do Trabalho



### ■ Adam Smith (1723 — 1790)

Cada trabalhador deveria ficar responsável por uma tarefa específica ao invés de ocupar-se do processo de produção como um todo (característico do processo artesanal).

#### Divisão do Trabalho

Em 1776, no início da Revolução Industrial, Adam Smith publicou a obra “Uma Investigação Sobre a Natureza e as Causas da Riqueza das Nações\*”, tendo como uma de suas preocupações básicas a divisão do trabalho.

*\*An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*

Segundo ele, essa divisão propiciaria vantagens tais como:

- Incremento da produtividade dos trabalhadores.
- Evitaria desperdício do tempo normalmente gasto quando um operário passa de uma operação para outra.
- Os trabalhadores teriam melhores condições de aperfeiçoar o método de trabalho e desenvolver novas ferramentas.



# Fundamentos da Administração

## ■ Divisão do Trabalho

### ■ Notas sobre a divisão do trabalho

Na Inglaterra, em meados do século XVIII, a **divisão do trabalho já era praticada** – ainda que parcialmente – na produção têxtil.

Pequenos proprietários rurais trabalhavam por empreitada para empresários locais, geralmente dedicando-se a tarefas mais específicas como a fiação.

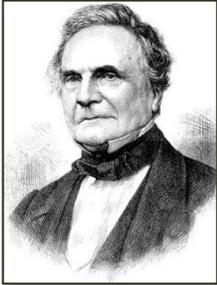
Entretanto, **nas etapas posteriores** – envolvendo a confecção do tecido e tintura – que eram realizadas em grandes oficinas, **essa divisão nem sempre se verificava**.

O que **Adam Smith** propôs foi uma **ampla divisão do trabalho**, mostrando que os ganhos poderiam ser obtidos em diversos tipos de indústria, especialmente naquelas que empregavam um grande número de trabalhadores.



# Fundamentos da Administração

## ■ Administração Científica



### ■ Charles Babbage (1791 – 1871)

Vantagens da divisão do trabalho:

- Quanto menor o número de tarefas que uma pessoa executa, menor será o tempo dedicado ao aprendizado (e o desperdício de matérias-primas).
- Ocorre desperdício de tempo quando uma pessoa muda de uma tarefa para outra.
- A repetição constante permite o desenvolvimento de um nível de excelência e velocidade
- A velocidade de produção pode ser muito incrementada se à divisão do trabalho for acrescentada a remuneração por peça produzida.

#### Divisão do Trabalho

em 1835, influenciado pela obra de Adam Smith, Babbage publicou o livro “On the Economy of Machinery and Manufactures”.

No capítulo intitulado “On The Division of Labour”, ele apresentava razões em favor da divisão do trabalho



# Fundamentos da Administração

## ■ Administração Científica



### ■ Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915)

Entre o final do século XIX e início do século XX, ele desenvolveu estudos buscando tornar mais eficientes processos industriais.

- Para ele, a administração deveria promover o máximo de prosperidade para o empregador, associada ao máximo de prosperidade para cada empregado.
- O termo “máxima prosperidade”, segundo Taylor, é utilizado em um sentido amplo, compreendendo não apenas os dividendos, mas também o desenvolvimento de cada ramo do negócio em busca do mais elevado grau de excelência, para que a prosperidade seja permanente.



# Fundamentos da Administração

## ■ Administração Científica



### ■ Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915)

Taylor argumentava que os trabalhadores procuravam, naturalmente, executar suas tarefas de maneira a consumir o maior tempo possível.

Seriam três as causas desse desempenho reduzido:

- O maior desempenho do homem e da máquina poderá levar ao desemprego de um grande número de operários.
- Os sistemas administrativos em uso são falhos, levando os operários a reduzir o seu desempenho como uma forma de proteger seus próprios interesses.
- Os métodos empíricos, usualmente utilizados em todas as organizações, são ineficientes, levando o operário a desperdiçar grande parte do seu esforço.



# Fundamentos da Administração

## ■ Administração Científica



### ■ Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915)

A Administração Científica consiste, em grande parte, no planejamento e execução de tarefas, considerando:

- Cuidadosa seleção do trabalhador – trabalhador deverá ser selecionado para tarefas condizentes com sua aptidão.
- Padronização do tempo – os gerentes deverão indicar os tempos de execução de cada tarefa (aferindo a produtividade).
- **Incentivo salarial** – quando o desempenho especificado for atingido.
- Divisão do trabalho – operação dividida em tarefas simples (realizáveis de maneira repetitiva).
- Gerentes planejam e operários executam – os gerentes planejam a realização das tarefas e os operários executam do que foi planejado.

Você conhece alguma organização onde essas idéias (ou algumas delas) são praticadas?



# Fundamentos da Administração

## ■ Administração Científica



### ■ Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915)

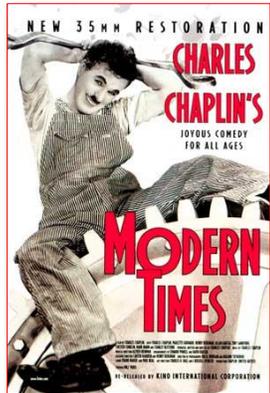
#### Considerações críticas sobre as idéias de Taylor:

- **Enfoque mecanicista do ser humano** – cada funcionário é considerado uma mera engrenagem no corpo da empresa, tendo desrespeitada sua condição de ser humano.
- *Homo economicus* – o incentivo monetário não se revela suficiente para promover a satisfação dos trabalhadores. A auto-realização, por exemplo, é desconsiderada.
- **Abordagem fechada** – a organização é vista de maneira desvinculada de seu mercado e das influências que recebe ou impõe.
- Superespecialização do operário – os operários passam a desenvolver tarefas cada vez mais repetitivas e monótonas.
- Exploração dos empregados – em decorrência dos itens anteriores, há uma maior propensão das empresas em explorar os operários.



# Fundamentos da Administração

## ■ Administração Científica



As idéias de Taylor mereceram uma crítica feroz de Charles Chaplin com o filme Tempos Modernos.

*Modern Times, 87 min, 1936, distribuído pela United Artists*

### ■ Repercussões

1911 - Eclodiu uma greve no arsenal de [Watertown](#) (EUA), quando os militares consideraram o uso da administração científica para melhorar a produtividade, considerada insatisfatória (isso levou a formação de um comitê do congresso americano para estudar a administração científica, levando a uma argüição de Taylor).

1913 - A tentativa de implantar a administração científica na fábrica da [Renault](#) em Billancourt (França) levou à greve quatro mil trabalhadores. Na fábrica de Aivaz, em São Petersburgo (Rússia), uma intensa greve ocorreu contra a implantação dos princípios de Taylor.

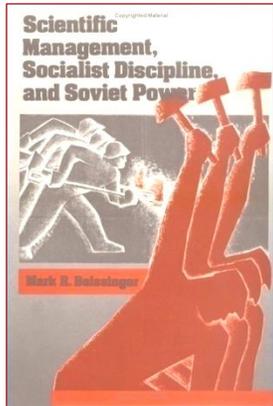
**I Guerra Mundial** - os princípios de Taylor foram aplicados na indústria de armamentos. Razões patrióticas tornaram os protestos raros nessas indústrias durante a guerra.



# Fundamentos da Administração

## ■ Administração Científica

### ■ Repercussões



Neste livro Beissinger traça a ascensão e a queda das estratégias administrativas na história soviética, incidindo sobre as técnicas de gestão e coerção disciplinar.

1917 – Quando os Bolsheviks chegaram ao poder na Rússia, trabalhadores nacionalizaram indústrias e montaram conselhos operários (*soviets*) para administrar as fábricas. Isso levou a uma redução da ordem de 80% na produtividade.

Em função disso, a Administração Científica passou a ser considerada como passível de implantação em um contexto socialista.

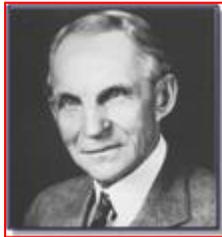
A NOT (organização científica do trabalho) acreditava que o Taylorismo havia sido distorcido quando utilizado sob o sistema capitalista, sendo plenamente aplicável em uma economia socialista planejada.

BEISSINGER, Mark R. *Scientific Management, Socialist Discipline, and Soviet Power*, Vol. 84. Harvard University Press, 1988



# Fundamentos da Administração

## ■ Administração Científica



### ■ Seguidores das Idéias de Taylor

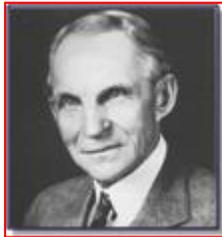
**Henry Ford** – é visto como um dos responsáveis pelo salto qualitativo no desenvolvimento da atual organização empresarial. Lançou / desenvolveu alguns princípios que buscavam agilizar a produção, reduzindo custos e tempo de fabricação:

- Integração Vertical – produção integrada, da matéria-prima ao produto final acabado
- **Integração Horizontal** – instalação de uma grande rede de distribuição
- **Padronização** – com a padronização da linha de montagem e dos equipamentos utilizados, Ford obtinha agilidade e redução de custos
- 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*”



# Fundamentos da Administração

## ■ Administração Científica



### ■ Seguidores das Idéias de Taylor

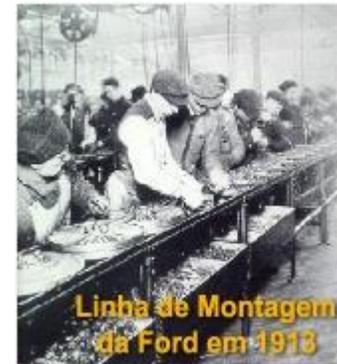
**Henry Ford** – é visto como um dos responsáveis pelo salto qualitativo no desenvolvimento da atual organização empresarial. Lançou / desenvolveu alguns princípios que buscavam agilizar a produção, reduzindo custos e tempo de fabricação:

#### Nota Sobre a Produção em Massa

Coube ao americano Ransom Eli Olds o desenvolvimento da primeira linha automotiva de produção em série, para a montagem do modelo Curved Dash Oldsmobile a partir de 1901.

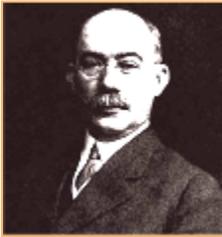


- Produção em Massa – Ford utilizou e aperfeiçoou o conceito de linha de produção em massa (originalmente utilizado em linhas automotivas por Ransom Eli Olds), utilizando-o na montagem do Modelo T (lançado em 1908).



# Fundamentos da Administração

## ■ Administração Científica

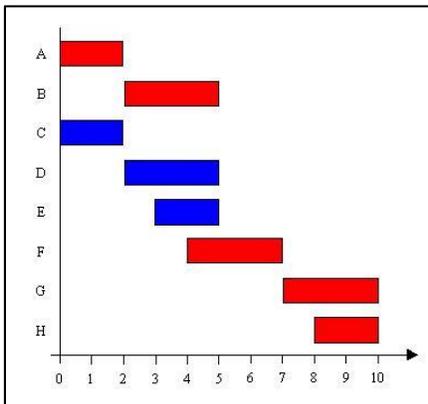


### ■ Seguidores das Idéias de Taylor

**Henry Gantt** – trabalhou com Taylor na Midvale Steel Company. Desenvolveu métodos gráficos para representar planos e possibilitar melhor controle gerencial.

Destacou o fator tempo, do custo e do planejamento, para realização do trabalho.

Um de seus métodos gráficos mais conhecidos é o “Diagrama de Gantt”, utilizado no planejamento, programação e controle de atividades.



# Fundamentos da Administração

## ■ Administração Clássica



### ■ Jules Henri Fayol (1841 – 1925)

Contemporâneo de Taylor, o francês Henri Fayol desenvolveu os **Princípios Gerais da Administração**, que relaciona quatorze princípios básicos da administração:

- |   |   |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>Divisão do Trabalho</b> – a especialização favorece a eficiência na produção, aumentando a produtividade.</li><li>2. <b>Autoridade e Responsabilidade</b> – autoridade é o direito dos superiores hierárquicos de dar ordens; responsabilidade é a contrapartida da autoridade</li><li>3. <b>Unidade de Comando</b> – um empregado deve receber ordens de apenas um superior, evitando contra-ordens.</li><li>4. <b>Unidade de Direção</b> – controle único com a aplicação de um plano para grupos de atividades com os mesmos objetivos.</li><li>5. <b>Disciplina</b> – necessidade de se estabelecer normas de conduta e de trabalho (ausência gera o caos).</li><li>6. <b>Prevalência de Interesses Gerais</b> – interesses gerais da corporação prevalecem sobre os individuais.</li><li>7. <b>Remuneração</b> – deve ser suficiente para garantir a satisfação dos funcionários e da organização.</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>8. <b>Centralização</b> – das atividades cruciais da organização e da autoridade.</li><li>9. <b>Hierarquia</b> – defesa incondicional da estrutura hierárquica (linha de autoridade fixa).</li><li>10. <b>Ordem</b> – deve ser mantida em toda a organização (um lugar para cada coisa/pessoa e cada coisa/pessoa em seu lugar).</li><li>11. <b>Eqüidade</b> – a justiça deve prevalecer também no ambiente de trabalho.</li><li>12. <b>Estabilidade dos Funcionários</b> – a alta rotatividade do pessoal tem consequências negativas sobre o desempenho e o moral dos trabalhadores.</li><li>13. <b>Iniciativa</b> – capacidade de estabelecer um plano e cumpri-lo.</li><li>14. <b>Espírito de Corpo</b> – o trabalho deve ser conjunto, facilitado pela comunicação dentro das equipes.</li></ol> |
|---|---|



# Fundamentos da Administração

## ■ Administração Clássica



### ■ Jules Henri Fayol

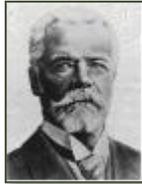
Além de os **Princípios Gerais da Administração**, ele enunciou as funções essenciais da gerência administrativa:

1. **Planejar** – estabelecer os objetivos de uma organização, especificando a forma como serão atingidos. Parte de uma sondagem do futuro, desenvolvendo um plano de ações para atingir os objetivos traçados. **É a primeira das funções, pois servirá de base diretora à operacionalização das outras.**
2. **Comandar** – significa fazer com que os subordinados executem o que deve ser feito. Pressupõe que as relações hierárquicas estejam claramente definidas.
3. **Organizar** – é a forma de coordenar todos os recursos da empresa, sejam humanos, financeiros ou materiais, alocando-os da melhor forma **(seguindo o planejamento traçado)**.
4. **Controlar** – é estabelecer padrões e medidas de desempenho que permitam assegurar que as atitudes adotadas sejam as mais compatíveis com o que a organização deseja **(maximizar a probabilidade de que tudo ocorra conforme as regras estabelecidas e as ordem emitidas)**.
5. **Coordenar** – compor as atitudes e esforços de toda a organização para atingir os objetivos traçados.



# Fundamentos da Administração

## ■ Administração Clássica



### ■ Jules Henri Fayol

#### Considerações críticas sobre a Teoria Clássica:

1. **Obsessão pelo comando** – Fayol centrou seus estudos na unidade de comando, na autoridade e na responsabilidade (**normalmente ele é visto como obcecado pelo comando gerencial**).
2. **A empresa como sistema fechado** – outra crítica endereçada à Administração Clássica é que ela consideraria a empresa como um sistema fechado.
3. **Manipulação dos trabalhadores** – similarmente ao que ocorre com a Administração Científica, com a aplicação das idéias da Administração Clássica haveria uma maior propensão das empresas em **explorar os operários**.



# Fundamentos da Administração

## ■ Contrapondo a Administração Científica e a Clássica

### ■ Princípios Científicos de Taylor x Funções Gerenciais de Fayol



	Administração Científica	Administração Clássica
Precursor	Frederick Taylor	Henri Fayol
Origem	Chão de fábrica	Gerência administrativa
Ênfase	Adoção de métodos racionais e padronizados; máxima divisão de tarefas	Estrutura formal da empresa; adoção de princípios administrativos pelos altos escalões
Enfoque	Produção	Gerência