



Teoria da Administração (RAD 0111)

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira de Oliveira

Abordagem Clássica
de Administração

Objetivos da aula

- Compreender:
 - As características das principais teorias;
 - TAYLOR
 - FAYOL
 - Sua aplicabilidade;
 - Seus pontos fortes e pontos fracos para as empresas que adotam a abordagem clássica.

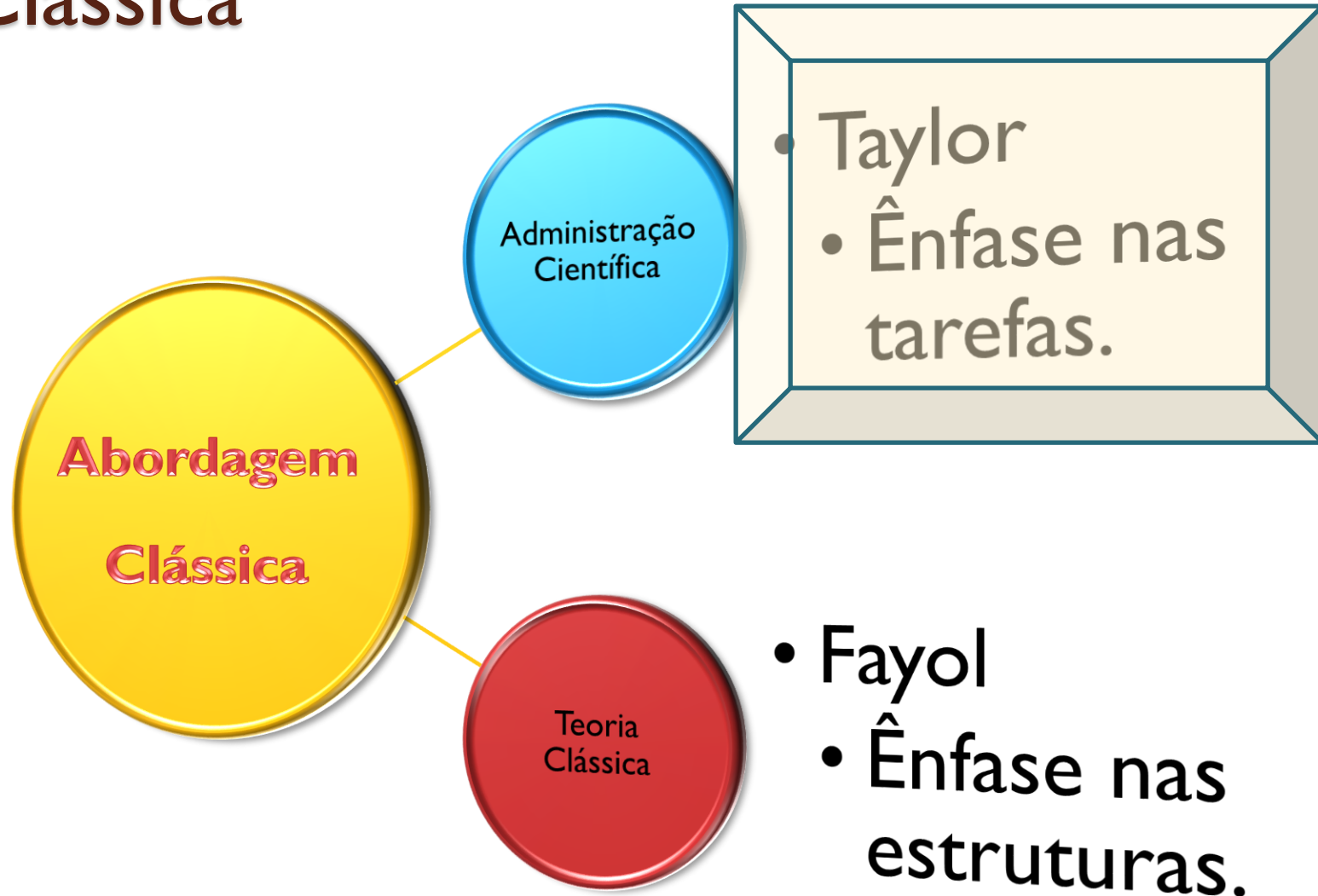
Administração como ciência

- Ciência é o conhecimento ou um sistema de conhecimentos que são obtidos de leis ou teorias gerais e estas são testadas através de métodos científicos.
- Teoria: conjunto de afirmações ou regras para enquadrar alguma parte do mundo real.
- Teoria da Administração: conhecimentos organizados produzidos pela experiência prática das organizações.

Administração como ciência

- Visão comum da ciência:
 - 1) *A ciência começa por observações;*
 - 2) *As observações são neutras e devem ser feitas sem qualquer antecipação especulativa;*
 - 3) *Indução – as leis científicas são extraídas do conjunto das observações que consiste na obtenção de proposições gerais a partir de proposições particulares.*

Desdobramentos da Abordagem Clássica





O 1º período de Taylor (Shop Management, 1903)

✓ 1874-1878

- Torneiro (bombas hidráulicas).

✓ 1878-1890

- Midvale Steel;
- De operário a engenheiro-chefe.

✓ 1890-1893

- Gerente-geral de fabricante de papéis.
- *"Sistematizar o chão da fábrica"*

✓ 1893-1901

- Bethlehem Steel.

✓ 1901-1915

- Somente divulgação de suas idéias.

O 1º período de Taylor (Shop Management, 1903)

- ✓ **Verificou que os empregados mais produtivos acabavam tendo o mesmo salário que os menos produtivos;**
- ✓ **Conclusão: o objetivo da administração seria pagar salários melhores (para os melhores) e reduzir custos de produção;**
- ✓ **Para tal objetivo, a Administração deve aplicar métodos científicos de pesquisa, formular princípios e estabelecer processos padronizados que permitam o controle das operações fabris;**

O 1º período de Taylor (Shop Management, 1903)

- ✓ **Os empregados devem ser cientificamente selecionados e colocados em seus cargos com condições de trabalho adequadas;**
- ✓ **Os empregados devem ser cientificamente treinados para aperfeiçoar suas aptidões e executar uma tarefa para que a produção normal seja cumprida;**
- ✓ **A Administração precisa criar uma atmosfera de cooperação com os trabalhadores para garantir a permanência de um ambiente psicológico favorável.**

O 2º período de Taylor (Princípios da Administração Científica, 1911)

- ✓ **“A Administração Científica é uma combinação de ciência em lugar de empirismo. Harmonia em vez de discórdia. Cooperação e não individualismo. Rendimento máximo em lugar de produção reduzida. Desenvolvimento de cada homem a fim de alcançar maior eficiência e produtividade.”**

The one best way.

O 2º período de Taylor

Princípios da Administração Científica, 1911

• Para Taylor, as indústrias padeciam de três males:

• **Vadiagem sistêmica dos operários, que reduziam a produção para manter seus salários;**

Sistema de remuneração tradicional também induzia à vadiagem:

- por peça produzida;
- por dia trabalhado.

O segundo período de Taylor (Princípios da Administração Científica, 1911)

• A solução era:

- **Sistematizar e tornar as decisões científicas (não mais empíricas).**
 - **75% análise e 25% bom senso.**
- **Estabelecer padrões de execução de tarefas.**
- **Especialização extrema do pessoal.**
- **Estabelecer incentivos salariais à produtividade.**
- **Condições de trabalho adequadas (para facilitar o acesso do funcionário).**
- **Supervisão funcional.**

A Organização Racional do Trabalho:

1. Estudo da fadiga humana.

- Evitar movimentos inúteis na execução de uma tarefa;
- Execução econômica dos movimentos úteis do ponto de vista fisiológico;
- Economia de movimentos.

PRINCÍPIO DA ECONOMIA DOS MOVIMENTOS (GILBRETH)

- relativo ao uso do corpo humano;
- relativo ao arranjo material do local de trabalho;
- relativo ao desempenho das ferramentas e do equipamento.

2. Divisão do trabalho e especialização do operário.

3. Análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos.

Os movimentos elementares (*Therbligs*) de Gilbreth

1. Procurar
2. Escolher
3. Pegar
4. Transportar vazio
5. Transportar cheio
6. Posicionar (colocar em posição)
7. Preposicionar (preparar para posicionar)
8. Unir (ligar)
9. Separar
10. Utilizar
11. Soltar a carga
12. Inspeccionar
13. Segurar
14. Esperar quando inevitável
15. Esperar quando evitável
16. Repousar
17. Planejar

Exemplo de Estudos de Tempos e Movimentos (Movimentos: de 18 para 5)



Exemplo de Estudos de Tempos e Movimentos

Produtividade

300%

Salário

30%

A Organização Racional do Trabalho:

4. Desenho de cargos e de tarefas simplificados.

- admissão de empregados com qualificações mínimas e salários menores;
- minimização dos custos de treinamento;
- redução de erros na execução, diminuindo os refugos e rejeições
- facilidade de supervisão e controle de um número maior de funcionários.

5. Conceito do *homo economicus*.

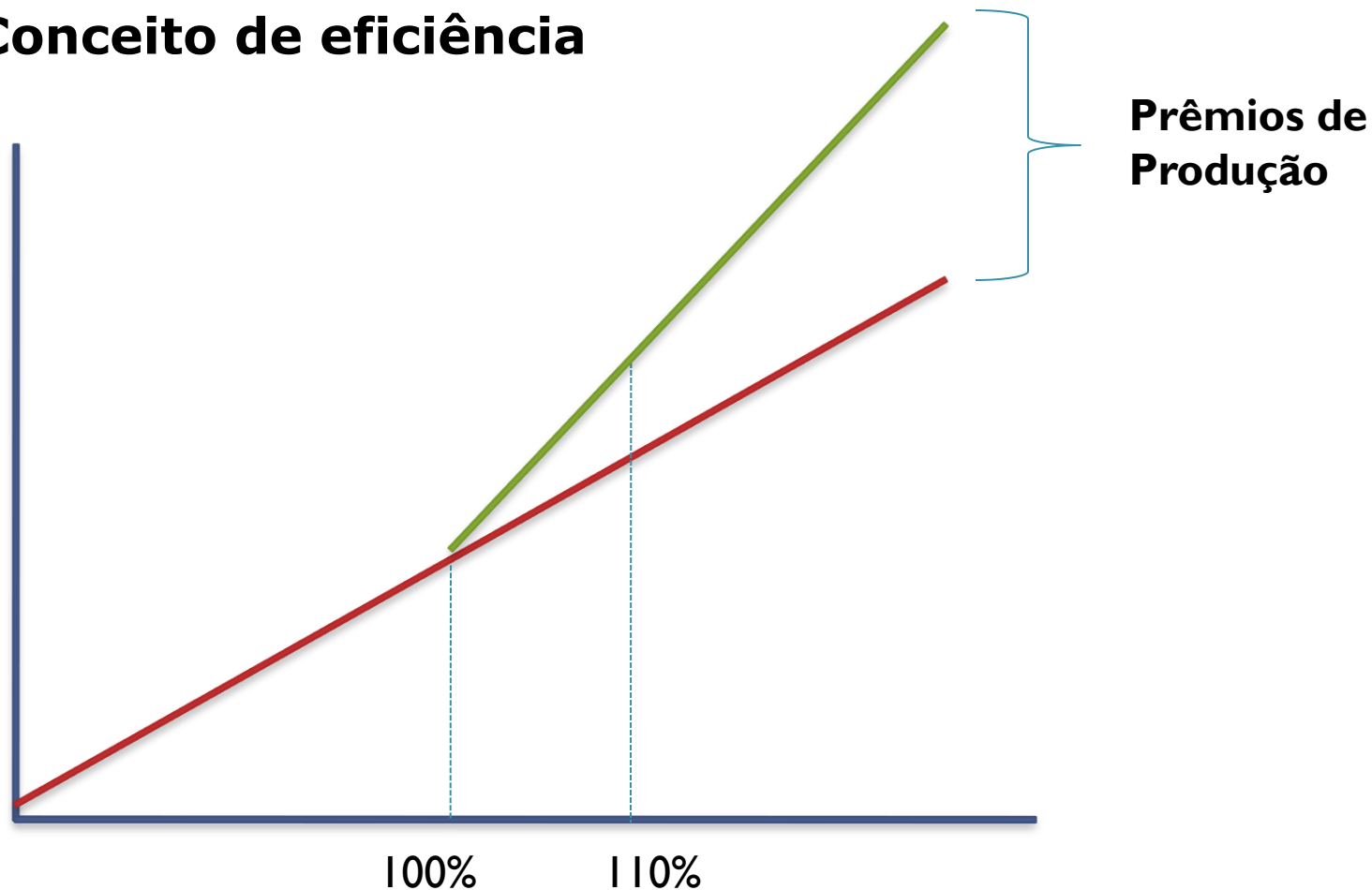
6. Incentivos salariais e prêmios de produção.

- Tempo padrão;
- Criação da riqueza.

EFICIÊNCIA, TEMPO-PADRÃO E PRÊMIOS DE PRODUÇÃO

➤ Conceito de eficiência

Remuneração



Eficiência do operário

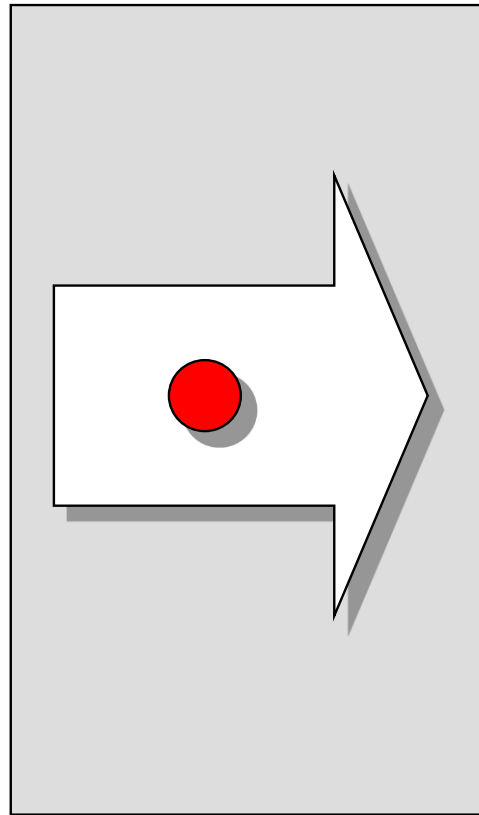
A Organização Racional do Trabalho:

7. Condições ambientais de trabalho

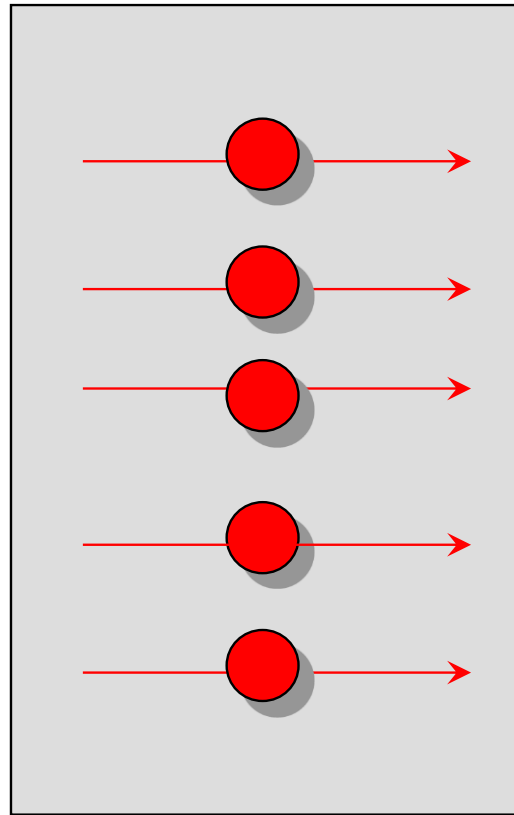
- Melhoria do ambiente físico de trabalho para evitar que ruído, ventilação, iluminação e falta de conforto no trabalho não reduzam a eficiência do trabalhador;

8. Padronização de máquinas/equipamentos/ferramentas.

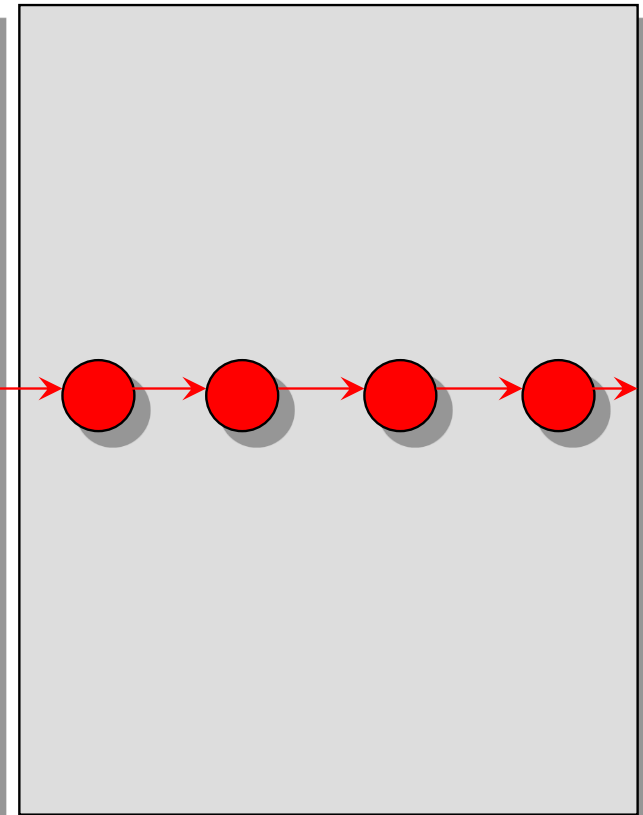
A divisão do trabalho e a especialização do operário



**Cada operário
desempenha
a tarefa total**

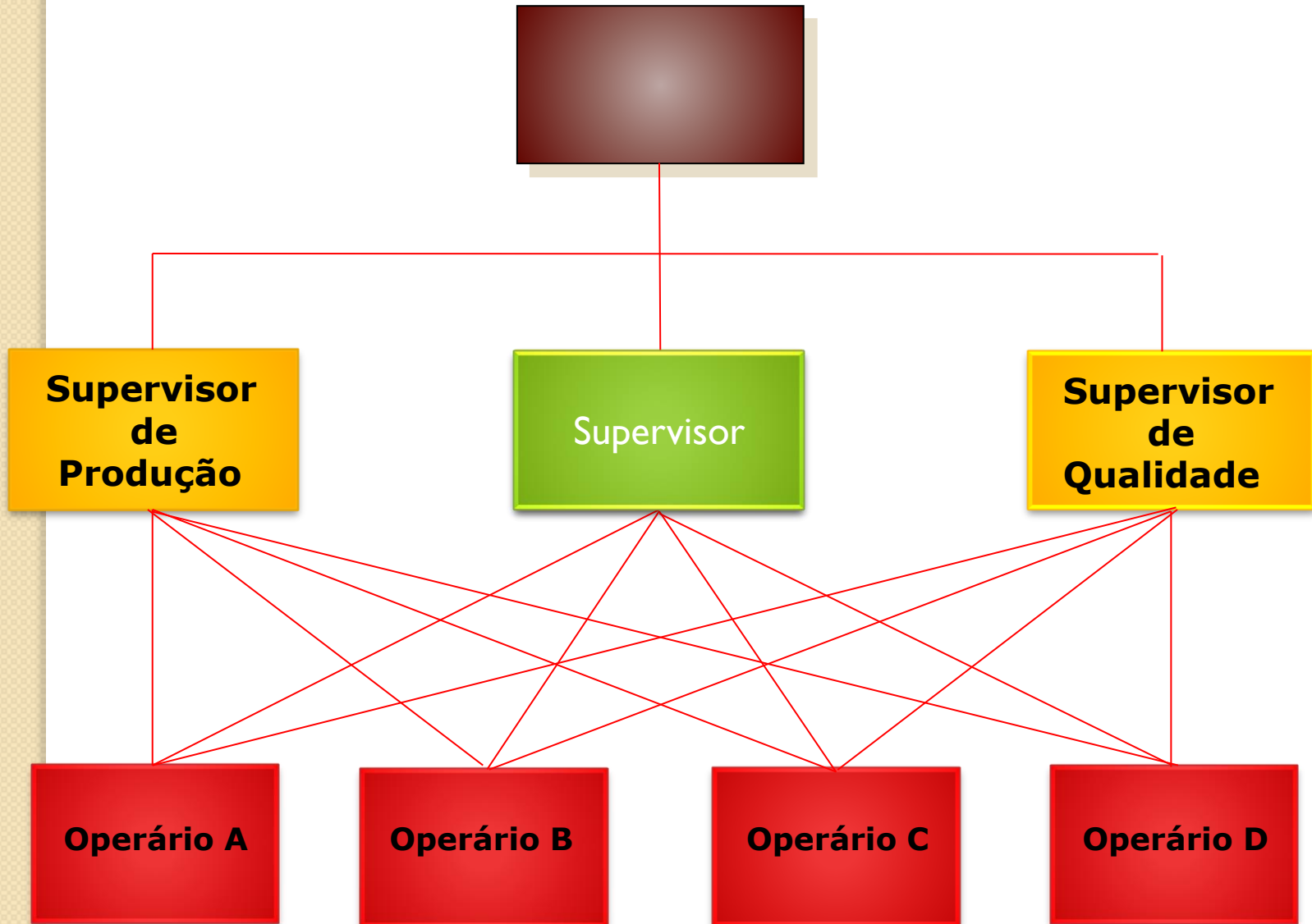


**Vários operários
desempenham em
paralelo partes da tarefa**

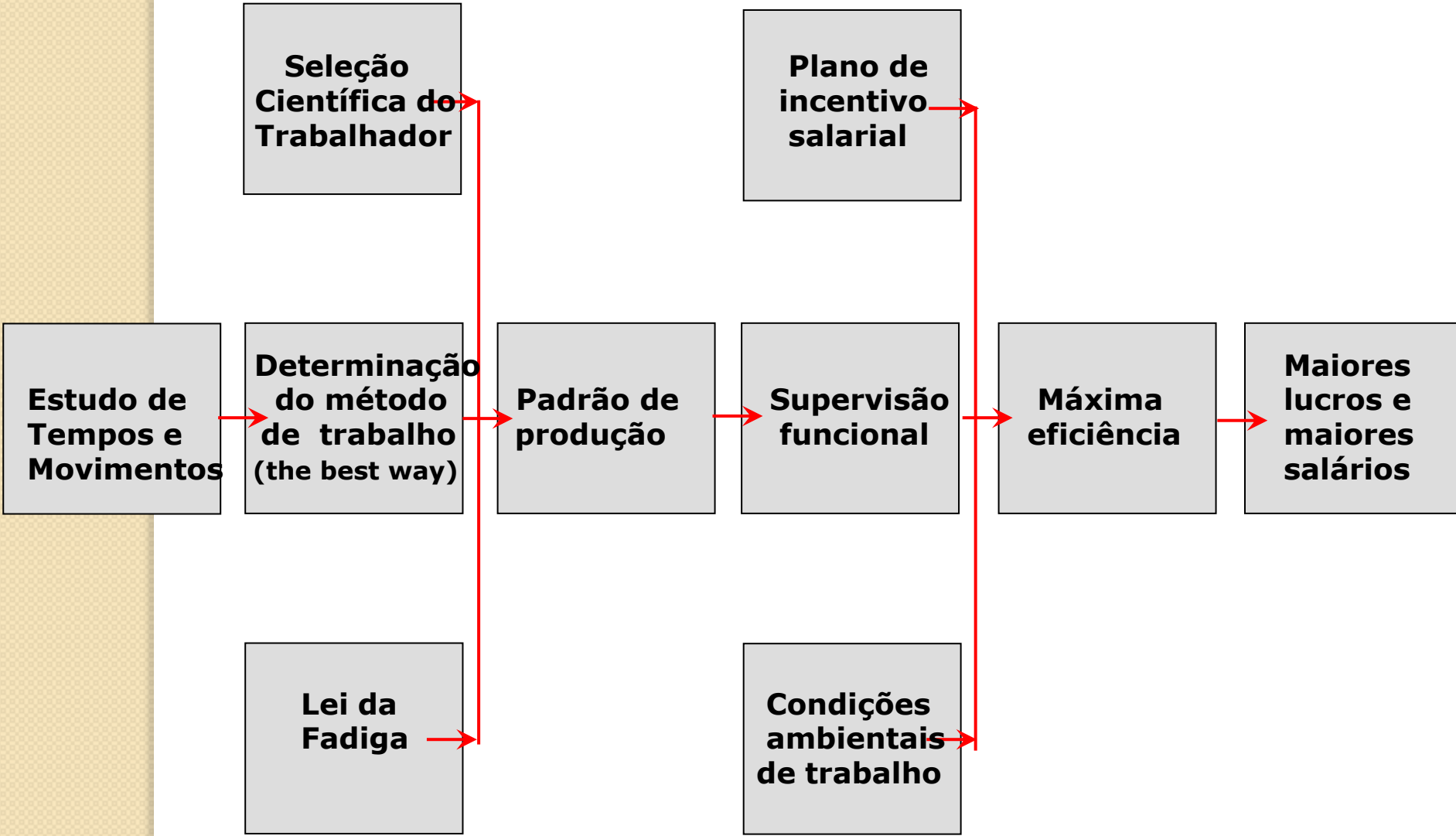


**Vários operários
desempenham em série
partes da tarefa total**

Supervisão funcional



Abordagem microscópica e mecanicista da Administração Científica



Princípios de Administração Científica para Taylor (Gerência)

1. Princípio do planejamento;
2. Princípio do preparo (treinamento);
3. Princípio do controle (delegar tarefas);
4. Princípio da execução;
(dividir responsabilidades)
5. Princípio da Exceção

Críticas aos Clássicos



Apreciação Crítica da Administração Científica:

- 1. Mecanicismo da Administração Científica.**
- 2. Superespecialização do operário.**

➤ **Especialistas x Generalistas**

- 3. Visão microscópica do ser humano.**
- 4. Abordagem incompleta da organização.**
- 5. Limitação do campo de aplicação.**
- 6. Abordagem de sistema fechado.**
- 7. Pioneirismo na Administração.**
- 8. Investigação do Senado dos E.U.A (1911):**

- pesquisa Hoxie sobre greves e tumultos dos operários;
- proibiu o uso de cronômetros e de pagamentos de incentivos.

HENRY FORD

- *“Um cliente pode escolher qualquer cor de carro, desde que seja preto”;*
- *Ford promoveu a grande inovação do séc.XX: a produção em massa.*
- *Modelo Ford T: lançado em 1908.*



55 km/h

2

marchas

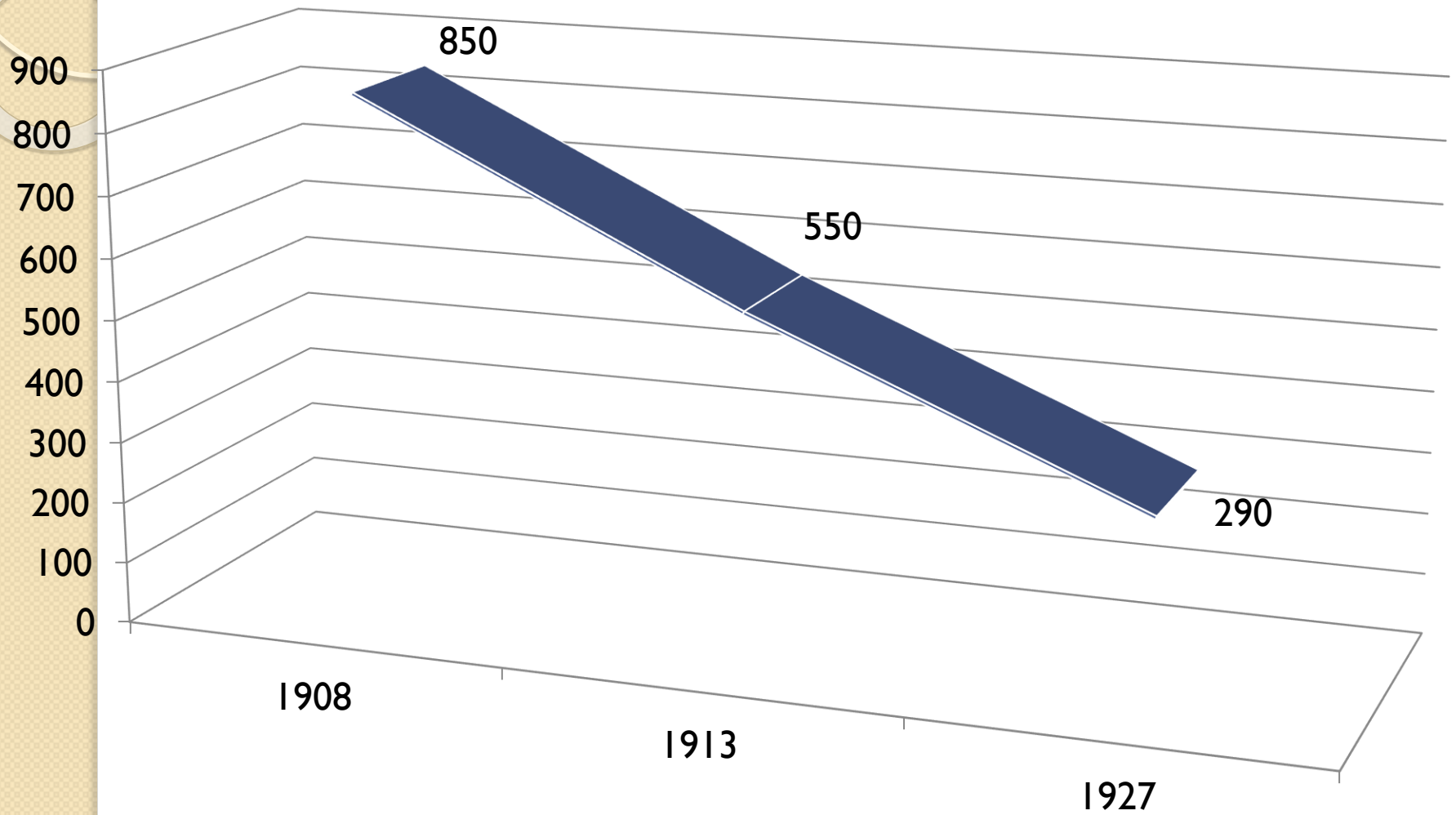
+ ré

20 CV

5 pax

FORD T

■ US\$



Salário em 1914 (E.U.A)

■ US\$/hora

9

8

7

6

5

4

3

2

1

0

US\$8/hora

US\$5/hora

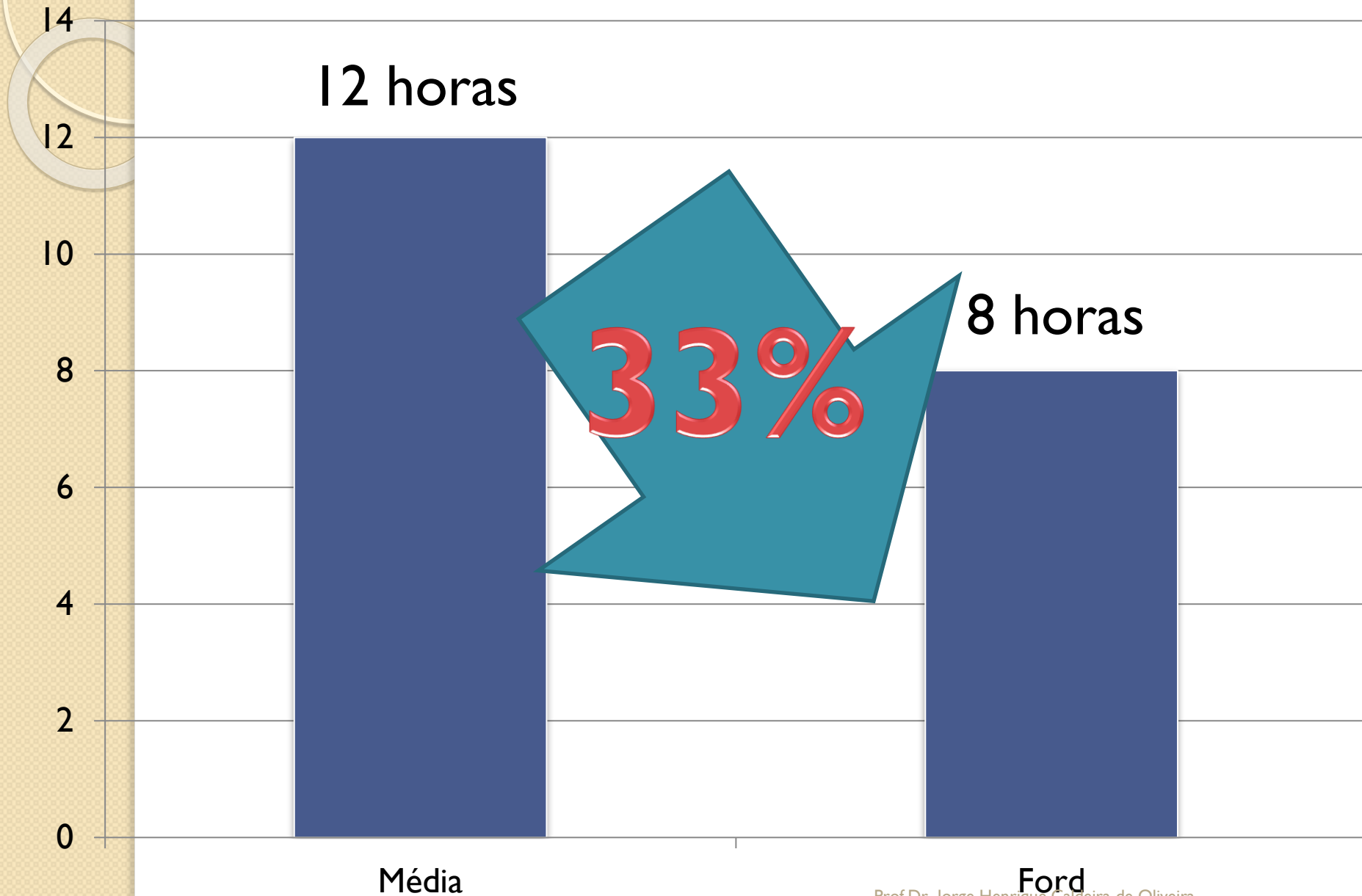
60%

Média

Ford

Expediente em 1914 (E.U.A)

■ horas/dia

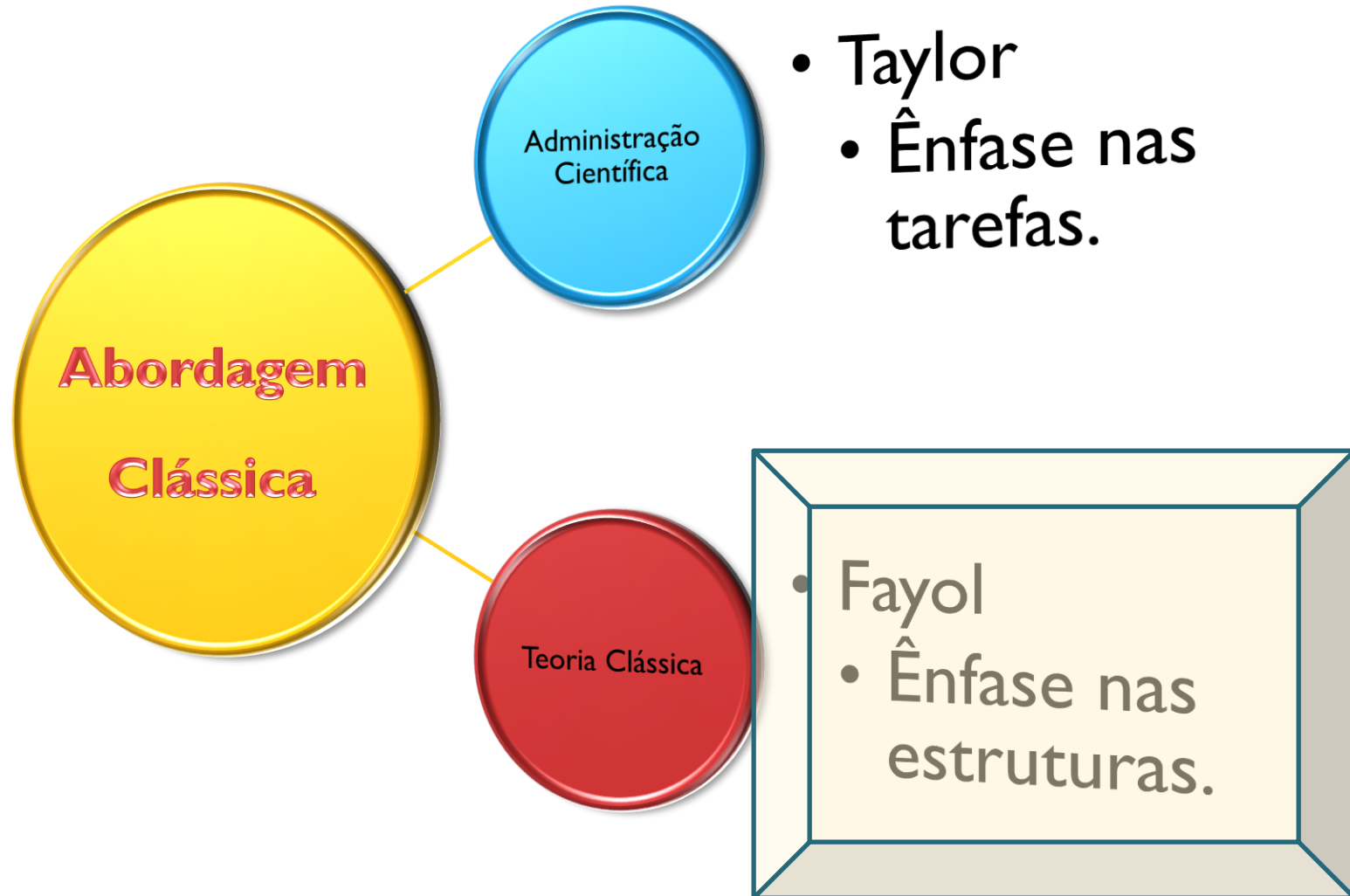


A Linha de Montagem Móvel

➤ ***Linha de montagem móvel: de quase 12,5h em 1913, para 1,33h em 1914;***



Desdobramentos da Abordagem Clássica



Administração Clássica

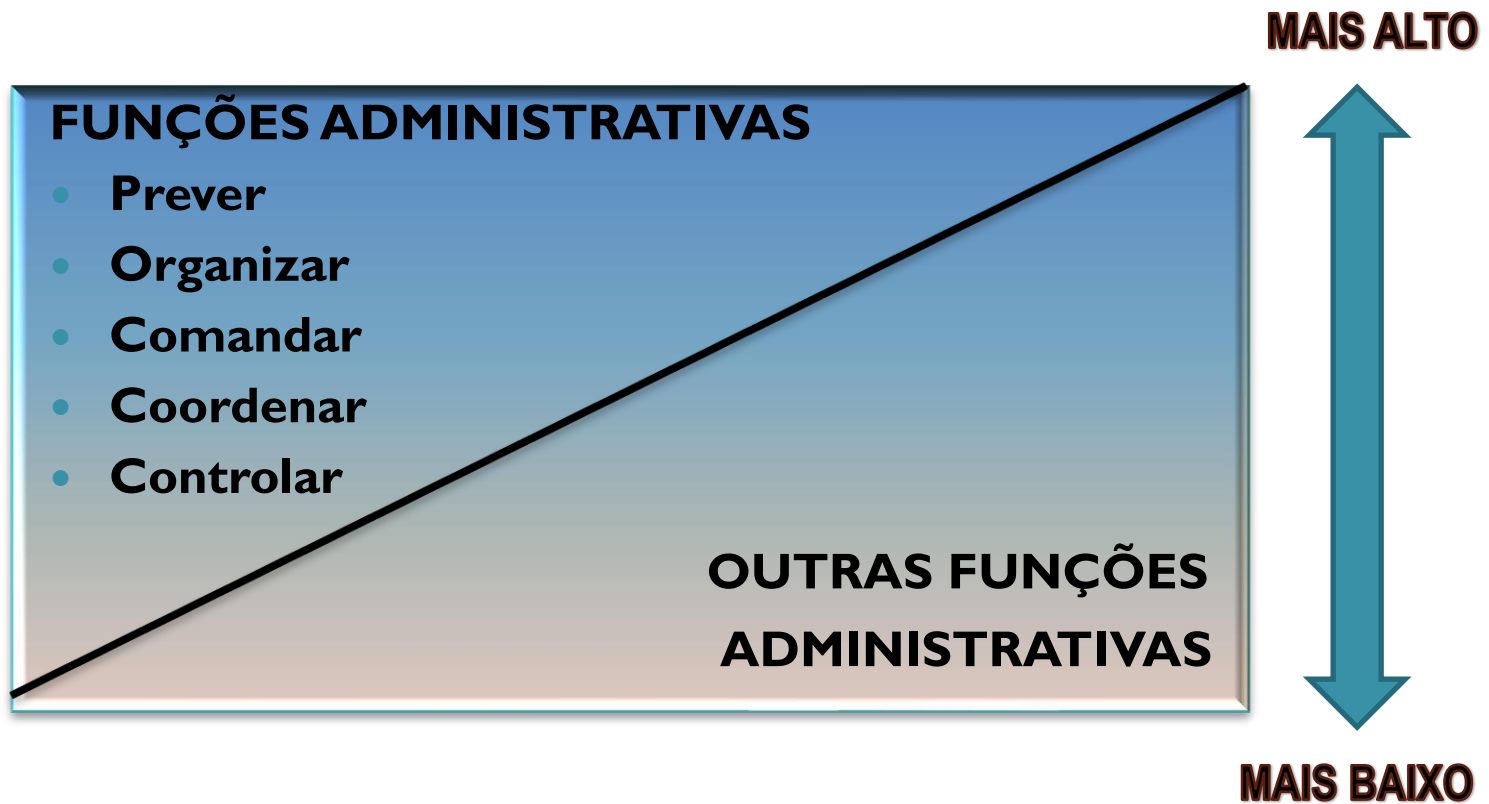
➤ Henry Fayol

- Fundador da escola de Administração Clássica

As seis funções básicas da empresa:



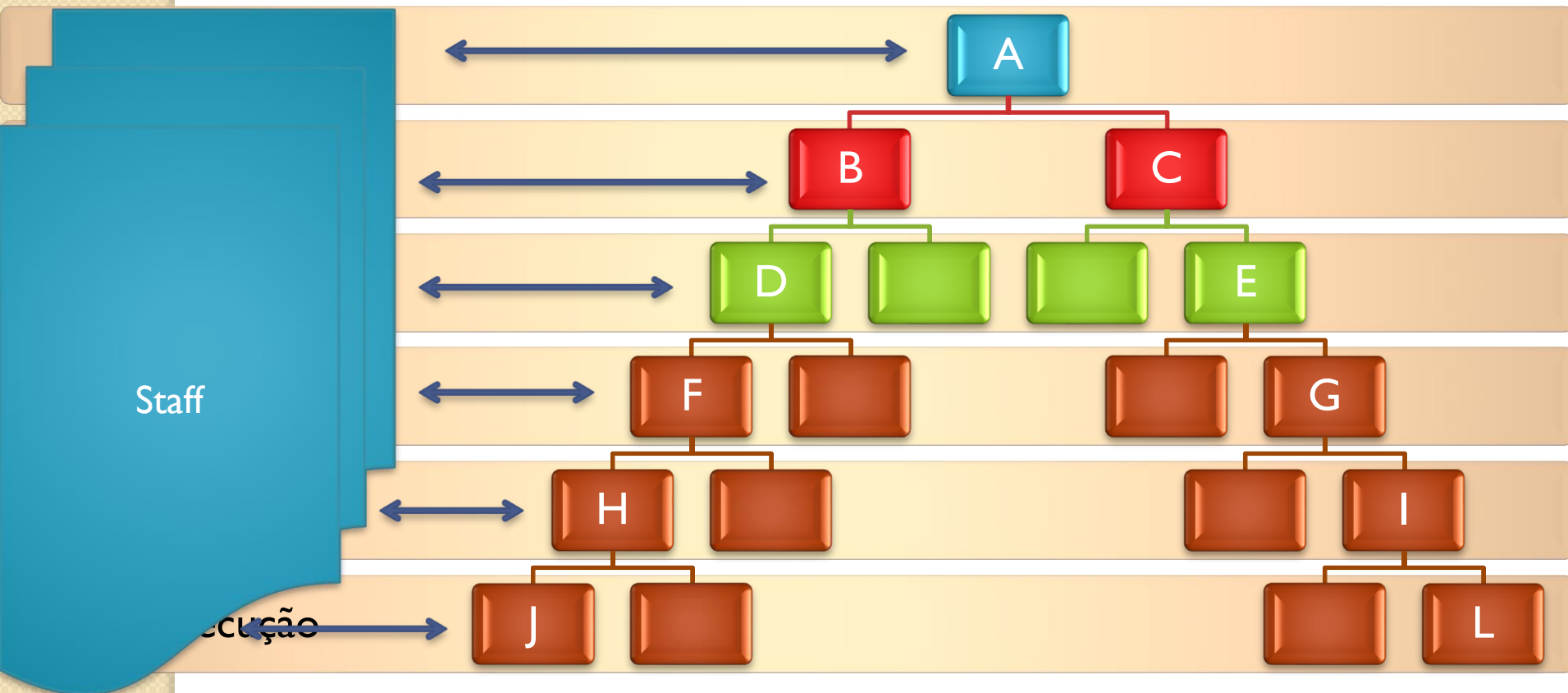
Proporcionalidade das funções administrativas



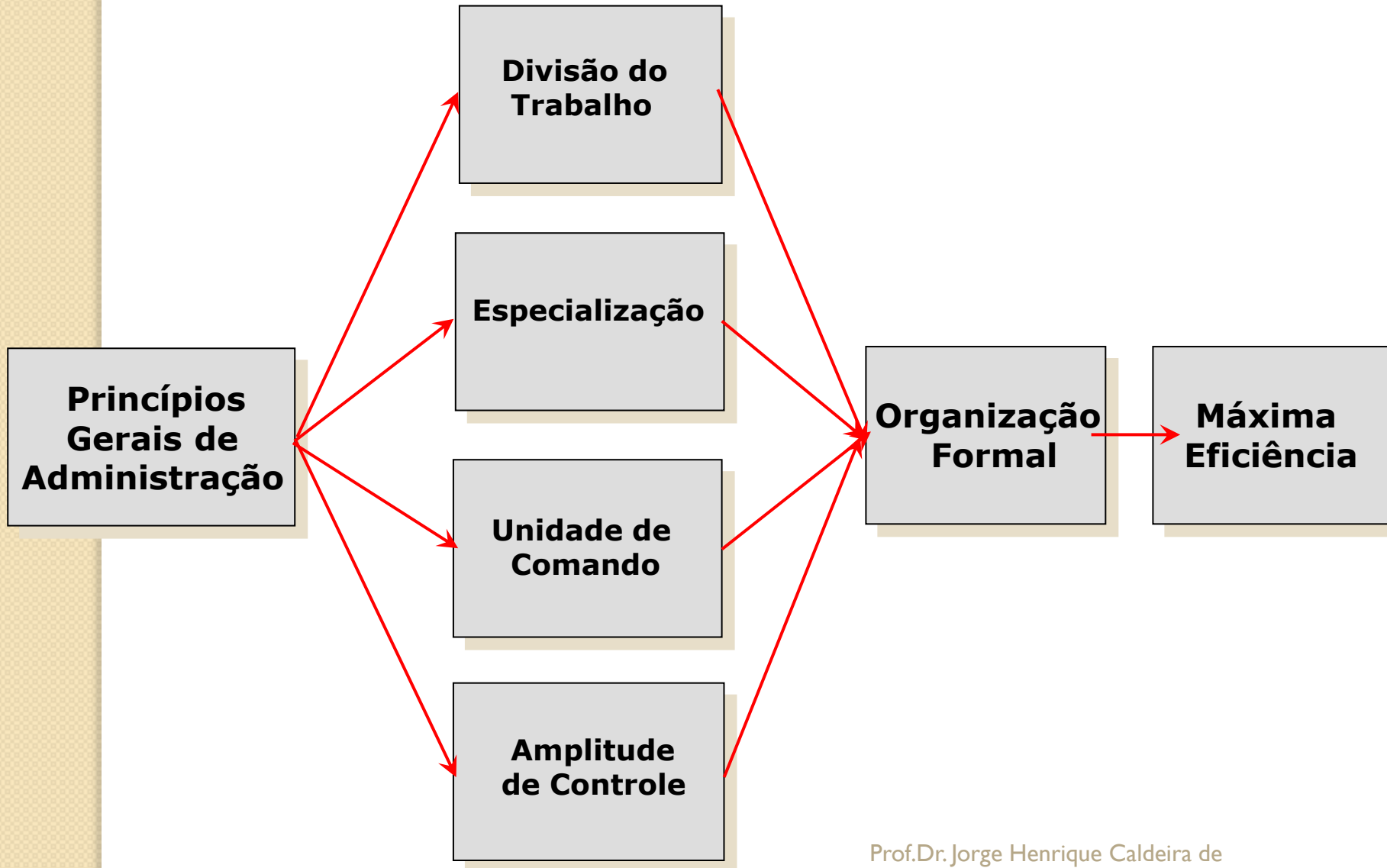
Os 14 Princípios Gerais de Administração para Fayol.

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

Cadeia de comando ou cadeia escalar



Abordagem prescritiva e normativa da Teoria Clássica:



Apreciação Crítica da Teoria Clássica:

- 1. Abordagem simplificada da organização formal;**
- 2. Alta rotatividade, baixo incentivo ao investimento no capital humano;**
- 3 Extremo racionalismo na concepção da Administração;**
- 4. Teoria da máquina;**
- 5. Abordagem incompleta da organização;**
- 6. Abordagem de sistema fechado.**

Teorias de Taylor e Fayol.

