



Abordagem Clássica

Prof. Alexandre Dias



Objetivos:

Apresentar a contexto histórico no qual as teorias da Abordagem Clássica se fundamentaram

Discutir os pressupostos da Escola da Administração Científica

Compreender as características do fordismo e as inovações introduzidas por Henry Ford

Discutir os pressupostos da Escola da Gerência Administrativa

Conceituar os princípios das organizações formais burocráticas

Estabelecer uma visão crítica em relação às teorias propostas na Abordagem Clássica



Contexto Histórico

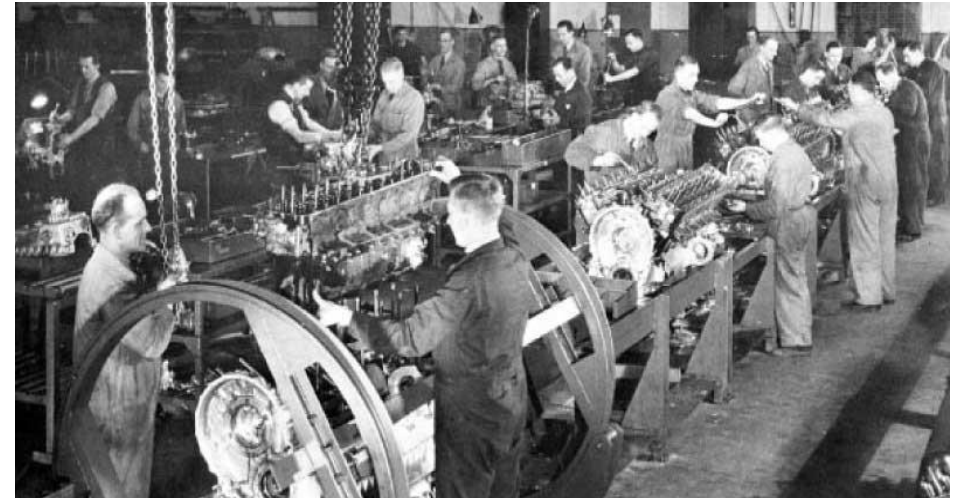
- Indústria das malhas, na qual o instrumento mecânico introduziu o elemento capitalista no século XVIII.
- Richard Arkwright fundara uma fábrica cujo êxito se deu pela rapidez e qualidade. Princípios de gestão (recrutamento, treinamento e disciplina rígida).
- Avanço das máquinas e técnicas → crises de superprodução.



Mantoux (1988)

Contexto Histórico

- Revolução industrial
 - Crescimento das cidades.
 - Aumento da demanda por produtos industrializados
 - Progresso industrial (fábricas). No início do século XX, a Ford já empregava 70.000 pessoas.
 - Consolidação da Administração como área de conhecimento



Preocupações Comuns e Questões Centrais

- *Como dividir o trabalho? Quem faz o quê? Quem manda em quem?*
- *Como coordenar e integrar o trabalho dividido?*
- *Como conseguir motivar as pessoas para realizar o trabalho?*

Centralização e hierarquia

Especialização de competências



Teixeira et al. (2010)

Pressupostos

- Nesta nova abordagem, seria o homem motivado por qual principal aspecto?

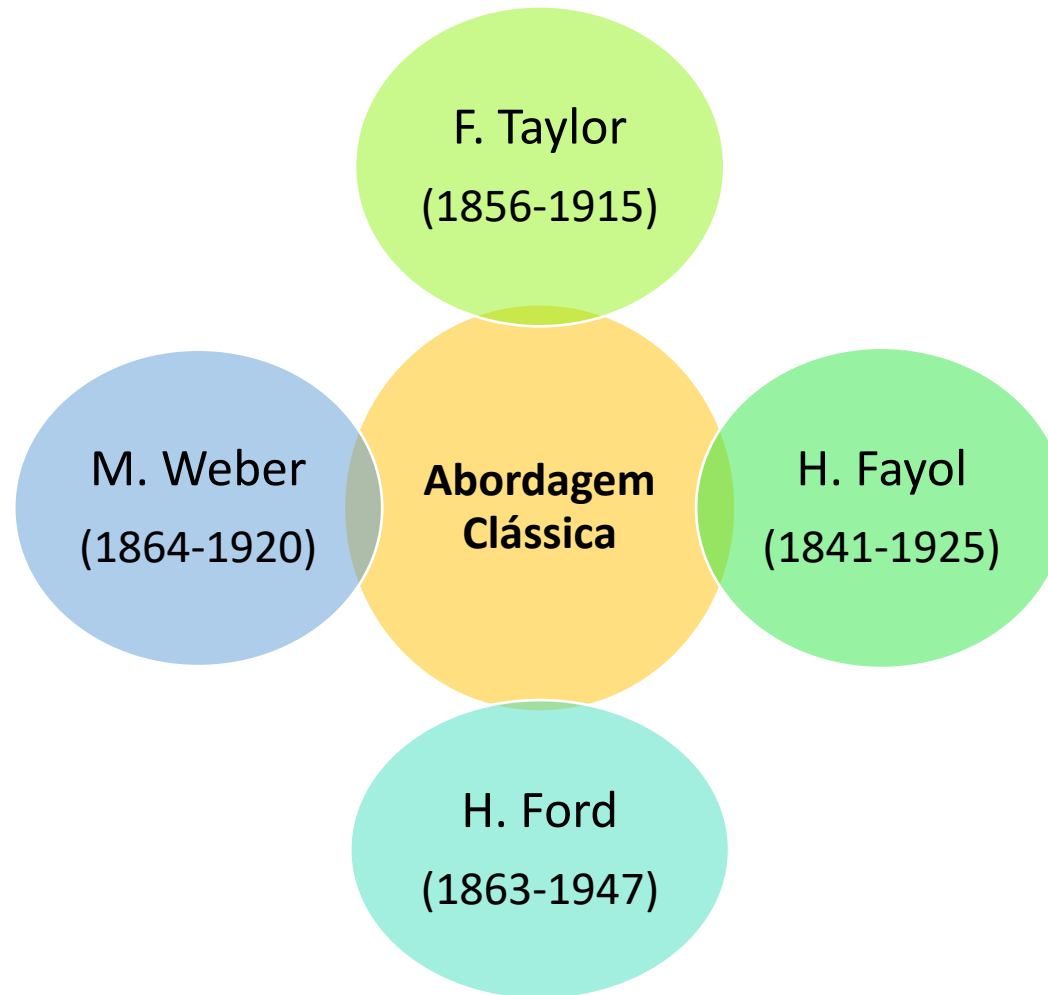
Estímulo financeiro bem formulado

Homo economicus



Teixeira et al. (2010)

Principais Autores



Taylor e a Escola de Administração Científica

- Aos 22 anos, conseguiu emprego como mecânico na Midvale Steel Company, onde iniciou suas análises de tempos e movimentos.
- Observou problemas de má administração:
 - divisão das responsabilidades
 - falhas nos incentivos para melhorar o desempenho
 - falta de comprometimento
 - decisões por palpite
 - problemas de integração
 - conflito entre capatazes e operários



Principais obras:
Shop Management (1903)
The Principles of Scientific Management (1911)

As Proposições de Taylor

- *Primeira fase – ataque aos problemas dos salários*
 - Haviam 2 sistemas adotados: fixo (por dia) ou variável (por peça)
 - No fixo, os trabalhadores produziam o que achavam adequado. No pgto por peça, os administradores diminuían o valor pago quando a produção aumentava.
 - *Estudo sistemático e científico do tempo.*
 - *Dividir cada tarefa em elementos básicos, cronometrá-las e registrá-las.*
 - *Em seguida, eram definidos tempos-padrão.*

As Proposições de Taylor

- *Segunda fase – aprimoramento dos métodos de trabalho*
 - a. Seleção e treinamento
 - b. Gestão de salários e custos
 - c. Melhor maneira de fazer as tarefas
 - d. Cooperação entre administração e trabalhadores

A prosperidade do empregador não pode existir, por muitos anos, se não for acompanhada da prosperidade do empregado.

Homem de primeira classe: altamente motivado e produtivo



Taylor (1999)

As Proposições de Taylor

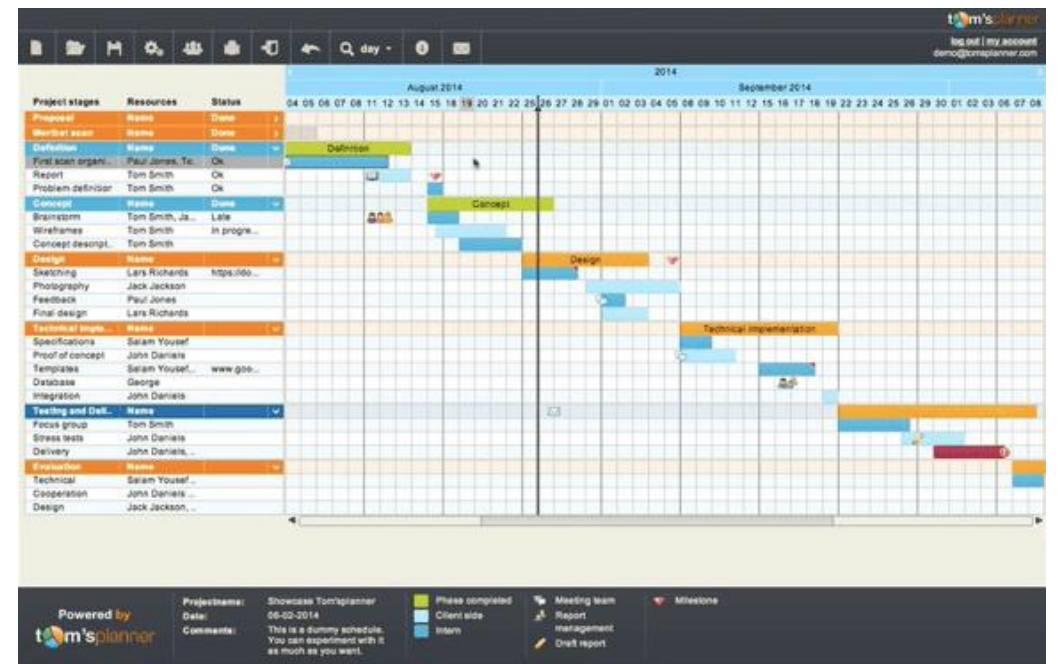
- *Terceira fase – consolidação dos princípios*
 - Divisão de autoridade e responsabilidade
 - Recomendação de criação de dpto de planejamento
 - Estudo de tempos e movimentos
 - Padronização de ferramentas e instrumentos
 - Área de planejamento
 - Cartões de instruções
 - Pagamento por desempenho
 - Cálculo de custos



Taylor (1999)

Integraram o Movimento

- Frank e Lillian Gilbreth
 - ênfase no estudos dos movimentos, estudo da fadiga, aumento dos dias de descanso remunerado
- Henry Gantt
 - controle gráfico diário de produção
- Hugo Munsterberg
 - testes de seleção
- Henry Ford
 - produção em massa



Teixeira et al. (2010)

Ford e a Produção em Massa

“Enquanto a maioria dos fabricantes está sempre pronta a modificar os seus produtos, em vez de aperfeiçoar os métodos de fabricação, nós seguimos um plano diametralmente oposto. Nunca ficam estacionários os nossos processos de fabricação.

Creio que não há uma só peça de nosso automóvel que ainda seja fabricada pelo mesmo processo inicial. Esta é a razão pela qual fabricamos tão barato.”

Ford (1925)

A Linha de Montagem de Ford

- O primeiro automóvel produzido em 1903 (modelo A). Em 1908, lançou o modelo T. O tempo de ciclo de tarefa era de 514 minutos.
- Os trabalhadores tinham de apanhar as peças no estoque, indo atrás do trabalho.
- Peças passaram a ser entregues em cada posto
- Cada montador executaria uma tarefa.
- Em 1913, o ciclo de tarefa havia caído para 2,3 minutos.
- Com a plena operação da linha de montagem um carro era montado em 93 minutos a um ciclo de 1,19 minuto.
- O modelo T vendeu mais de 15 milhões de unidades.





Princípios da Produção em Massa

Intercambiabilidade

Padronização

Especialização

Linha de montagem

Integração vertical

Inovações da Ford

- Além da linha de montagem móvel:
 - Introdução da jornada diária de 8h.
 - Duplicação do valor dos salários para USD 5/dia.
 - Manual do proprietário.
 - Novas profissões: engenheiro industrial e de produção, especialistas em qualidade

Apreciação Crítica

- Recompensas salariais como principal sistema de incentivos.
- Enfoque mecanicista do homem.
- Abordagem fechada.
- Superespecialização do operário.
- Legitimação da exploração do operário.



Tempos Modernos (13:00 a 18:48)

<https://www.youtube.com/watch?v=HAPilyrEzC4>

Andrade e Amboni (2011)

Fayol e a Escola da Gerência Administrativa

“Administração é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”

Prever é examinar o futuro e traçar o programa de ação.

Organizar é constituir o duplo organismo, material e social da empresa.

Comandar é dirigir o pessoal.

Coordenar é ligar, unir e harmonizar os esforços.

Controlar é velar para que tudo corra segundo as regras estabelecidas.

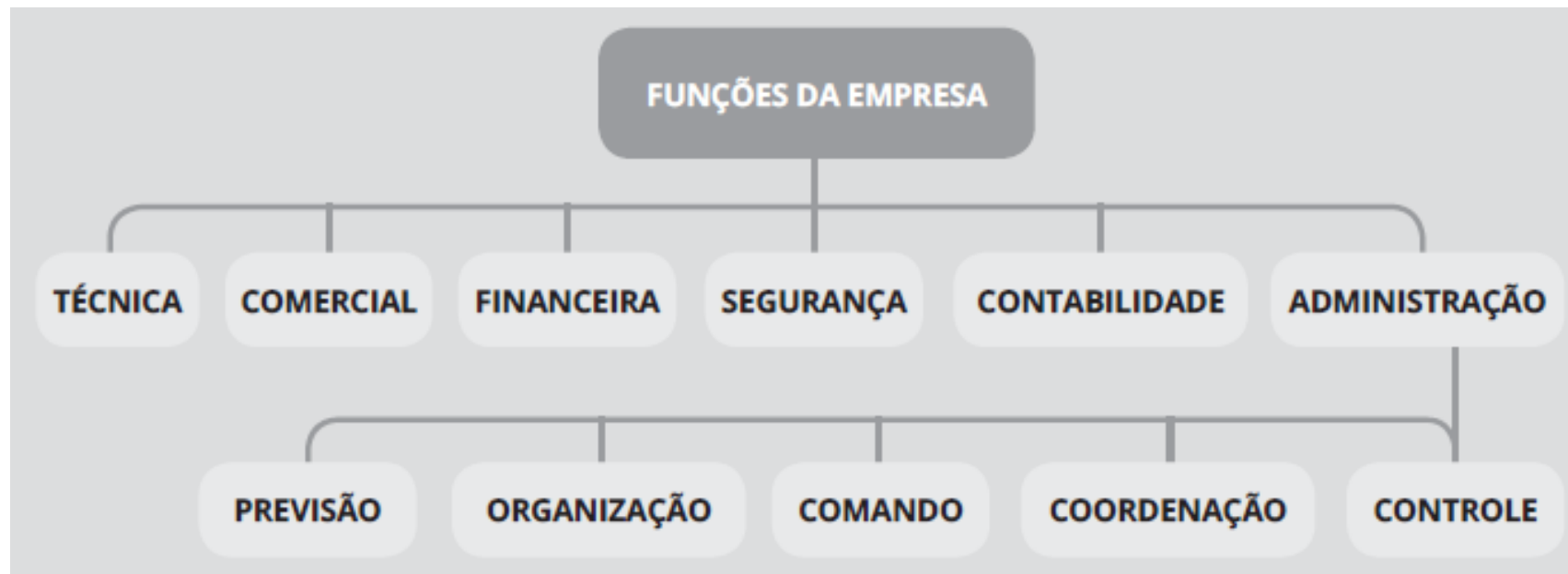


Principal obra:

Administration Générale et Industrielle (1916)

Fayol e a Escola da Gerência Administrativa

“Nenhuma das cinco funções precedentes têm o encargo de formular o programa geral da ação da empresa, de constituir seu corpo social, de coordenar os esforços, de harmonizar os atos”.



Princípios de Administração segundo Fayol

Divisão do trabalho	Consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência e a produtividade.
Autoridade e responsabilidade	Autoridade é o direito de dar ordens e o poder de esperar obediência; responsabilidade é uma consequência natural da autoridade. Ambas devem estar equilibradas entre si.
Disciplina	Necessidade de estabelecer normas de conduta e de trabalho, válidas para todos os funcionários.
Unidade de comando	Cada empregado deve receber ordens de apenas um superior. É o princípio da autoridade única.
Unidade de Direção	O controle único é possibilitado com a aplicação de um plano para grupos de atividades com os mesmos objetivos.
Subordinação de interesses individuais aos interesses grupais	Os interesses gerais da corporação devem se sobrepor aos interesses particulares.
Remuneração do pessoal	Deve ser suficiente para garantir a satisfação dos funcionários e da organização.

Princípios de Administração segundo Fayol

Centralização	Refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização.
Cadeia escalar	É a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo. É o princípio de comando.
Ordem	Deve ser mantida em toda a organização, preservando um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar.
Equidade	A justiça deve prevalecer também no ambiente de trabalho, justificando a lealdade e a devoção dos empregados à empresa.
Estabilidade e duração (em um cargo) do pessoal	A rotação tem um impacto negativo sobre a eficiência da organização. Quanto mais tempo uma pessoa permanecer em um cargo, melhor.
Iniciativa	Demonstra a capacidade de o funcionário visualizar um plano e assegurar seu sucesso.
Espírito de equipe	O trabalho deve ser conjunto, facilitado pela comunicação dentro das equipes. Os componentes de um mesmo grupo precisam ter consciência de classe para, com isso, defender seus propósitos.

Qualidades dos Chefes segundo Fayol

Saúde e vigor físico

Inteligência e valor intelectual

Qualidades morais

Cultura geral

Conhecimentos administrativos

Noções sobre as outras funções

Competência na especialidade da empresa



Legado de Fayol

- Um dos pioneiros a propor o ensino formal da administração
- Influenciou vários autores, entre os quais:
 - Gulick, Urwick e Mooney – estrutura organizacional
 - Mintzberg – os papéis gerenciais

Papeis interpessoais	Papeis informacioanis	Papeis decisoriais
<ul style="list-style-type: none">• Simbólico• Líder• Ligação	<ul style="list-style-type: none">• Monitor• Disseminador• Porta-voz	<ul style="list-style-type: none">• Empreendedor• Controlador de distúrbios• Administrador de recursos• Negociador

Apreciação Crítica

- Abordagem simplificada da organização formal.
- Abordagem fechada.
- Extremo racionalismo na concepção da administração (princípios universais).
- Ausência de trabalhos experimentais.



Max Weber e a Burocracia

- Sociólogo alemão, autor do primeiro estudo importante sobre as organizações formais.
- Burocracia: modelo ideal de organização voltada à máxima racionalidade.



Teixeira et al. (2010)

Max Weber e a Burocracia

- A autoridade burocrática reduziria ao mínimo o impacto das diversidades humanas para o desempenho das organizações.
- Burocracia como forma de dominação em oposição ao poder divino e arbitrário dos príncipes.
 - Crítica ao exército e à igreja.
 - Sociedade, organizações e grupos devem ser baseados em leis racionais.
 - Obediência a normas (autoridade racional-legal) e não a pessoas (autoridade carismática ou tradicional)

Teixeira et al. (2010);
Medeiros (2006)

Princípios da Burocracia

- Formalidade: autoridade legal, comportamento regulado, sistema de normas, direitos e deveres.
- Impessoalidade: obediência às normas e não às pessoas. Pessoas ocupam cargos ou posições formais. Os limites do poder estão limitados a um instrumento de regulação.
- Profissionalismo: a escolha para ocupar um cargo deve-se às qualificações de quem o ocupa, aprimoradas por meio de treinamento.

Teixeira et al. (2010);
Medeiros (2006)

Características de um Quadro Administrativo Burocrático

- Atribuições fixadas oficialmente
- Hierarquia e funções integradas
- Formalização das atividades
- Treinamento especializado
- Dedicção plena



Medeiros (2006)

Apreciação Crítica

- Muitos autores analisaram as disfunções da burocracia (Charles Perrow, William Roth, Robert Merton)

PARTICULARISMO

- Defesa de interesses de grupos externos, por convicção, amizade ou interesses materiais.

SATISFAÇÃO DE INTERESSES PESSOAIS

- Defesa de interesses pessoais dentro da organização. Nepotismo, negócios com empresas da família.

EXCESSO DE REGRAS

- Multiplicação das regras e exigências para qualquer atividade.

HIERARQUIA

- Divisão de responsabilidades e travamento do processo decisório. Incentivo à vaidade e à luta pelo poder.

MECANICISMO

- Pessoas colocadas em situações alienantes.

Quiz

I – A habilidade, a força e o treinamento eram determinados para cada trabalhador de forma a colocar as pessoas em funções nas quais pudessem se adaptar melhor.

II – As atividades eram cronometradas para definir com precisão o tempo padrão de produção pelo trabalhador em cada tarefa.

III – As relações eram compreendidas como fatores determinantes no aumento da produtividade.

Sobre os princípios da Administração Científica, está correto o que se afirma em:

- a) I, somente.
- b) II, somente.
- c) III, somente.
- d) I e II, somente.
- e) I e III, somente.

Resumo da Aula

Contexto histórico:

- Revolução Industrial.

Administração Científica (Taylor):

- Aprimoramento dos métodos de trabalho.
- Aumento da eficiência.

Gerência (Fayol):

- Funções do administrador.
- Princípios da administração.

Fordismo (Ford):

- Linha de montagem.
- Produção em massa.

Apreciação crítica



Leitura Básica

- Capítulos 5, 6 e 12 da referência 9.



Leitura Complementar

- Referências 2, 3, 6 e 8.



Sugestão de Filme

- Fome de Poder (Netflix)

Referências

1. ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
2. FAYOL, H. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. São Paulo: Atlas, 1989.
3. FORD, H.; CROWTHER, S. **Minha vida e minha obra**. São Paulo: Editora Monteiro Lobato, 1925.
4. MANTOUX, P. A. **A revolução industrial do século XVIII**. São Paulo: Unesp/Hucitec, 1988.
5. MARCH, J. C.; SIMON, H. B. **Teoria das Organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1966.
6. MEDEIROS, P. H. R. Do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático: reflexões sobre a burocracia estatal. *Organizações & Sociedade*, v. 13, p. 143-160, 2006.
7. SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
8. TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
9. TEIXEIRA, H. J.; SALOMÃO, S. M.; TEIXEIRA, C. J. **Fundamentos da administração**: a busca do essencial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.



Obrigado.