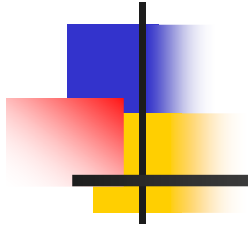


Aula 2

Administração Científica e Teoria Clássica



Administração Científica



Administração Científica

- Este nome vem da tentativa de aplicar métodos científicos aos trabalhos operacionais a fim de aumentar a eficiência.
- Principal autor é Frederick Winslow Taylor (1865 – 1915), considerado o fundador da moderna TGA.
- Taylor foi operário, contramestre e engenheiro.
- Seu trabalho junta-se ao de outras pessoas que, na mesma época, compartilhavam esforços para desenvolver princípios e técnicas de eficiência, que possibilitassem resolver os grandes problemas enfrentados pelas empresas industriais. Apesar de nem todos trabalharem num mesmo grupo, simultaneamente, essas pessoas são consideradas, indistintamente, participantes do movimento da administração científica. Taylor é a figura mais importante desse movimento não apenas pela natureza de suas contribuições, mas também porque muitos o reconheciam como sua liderança.
- Gantt, Ford e Gilbreth, entre outros.



Administração Científica

- Principais problemas que deram origem à Administração Científica:
 - A administração não tinha noção clara da divisão de suas responsabilidades com o trabalhador.
 - Não havia incentivos para melhorar o desempenho do trabalhador.
 - Muitos trabalhadores não cumpriam suas responsabilidades.
 - As decisões dos administradores baseavam-se na intuição e no palpite.
 - Não havia integração entre os departamentos da empresa.
 - Os trabalhadores eram colocados em tarefas para as quais não tinham aptidão.
 - Desperdícios e perdas que prejudicavam a produtividade das empresas



Administração Científica

- Essencialmente, Taylor propõe os seguintes objetivos da Administração:
 - Objetivo da boa administração é pagar salários altos e ter baixos custos de produção.
 - Com esse objetivo, a administração deveria aplicar métodos de pesquisa para determinar a melhor maneira de executar tarefas.
 - Os empregados deveriam ser cientificamente selecionados e treinados, de maneira que as pessoas, mais qualificadas, e as tarefas, fossem compatíveis.
 - Deveria haver uma atmosfera de íntima e cordial cooperação entre a administração e os trabalhadores, para garantir um ambiente psicológico favorável à aplicação desses princípios.



Administração Científica

- Organização Racional do Trabalho
 - Divisão do trabalho - o trabalho é dividido e cada operário realiza uma parte do todo tornando-se um especialista. Há aumento na produção, padroniza-se o tempo de produção por unidade, facilita o planejamento, melhora a qualidade e reduz os custos.
 - Estudo de tempos e movimentos - as ferramentas devem se adaptar ao homem para produtividade e segurança. Elimina as atividades desnecessárias, aumenta a eficiência, simplifica o trabalho e elimina desperdícios.
 - Chefe pensa e operário executa - compara operário com bovinos, que têm muita força e pouca imaginação.
 - Supervisão funcional – o operário recebe ordens de vários chefes dentro do restrito campo de especialização (Diretor, Gerente, Supervisor,...)



Administração Científica

- Organização Racional do Trabalho
 - Homo economicus - qualquer estímulo financeiro ou remuneração maior será o suficiente para incentivar o operário. Ligou o salário à produção, constituindo-o por número de unidades produzidas.
 - Desenho de cargos e tarefas (funções).
 - Seleção científica dos empregados - seleção de pessoal conforme exigência do cargo (destreza física, habilidade manual) e não sobre personalidade, valores, motivação etc.
 - Padronização de métodos e máquinas.
 - Condições ambientais de trabalho.
 - Estudo da fadiga humana.



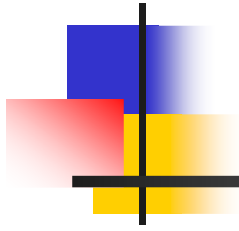
Administração Científica

- Princípios da Administração Científica, segundo Taylor:
 - Princípio do planejamento – substituir o critério individual do operário e a improvisação por métodos baseados em estudos científicos.
 - Princípio de preparo - seleção de pessoal conforme exigência do cargo e preparação para que produzam mais e melhor.
 - Princípio da execução – distribuir as atribuições e responsabilidade para disciplinar a execução do trabalho.
 - Princípio do controle – controlar o trabalho para confirmar que está sendo executado de acordo com o planejado.
 - Princípio da exceção - os relatórios apontam apenas os padrões anormais das atividades, para mais ou para menos. Analisa apenas o desvio da média.



Administração Científica

- Conseqüências desta teoria
 - Mecanicismo – o operário é considerado um componente mecânico desprovido de desejos.
 - Super-especialização – o operário sabe fazer poucas coisas, logo não buscará outros empregos. Assim, aumenta a produção e aliena (domina) o empregado.
 - Visão microscópica do homem – visualiza cada empregado individualmente, ignorando que o trabalhador é um ser humano e social.
 - Abordagem incompleta da organização - aborda apenas os aspectos formais da organização, ignorando os aspectos informais e de relações humanas. Trata a empresa como um sistema fechado.
 - Aspecto Desumano – dependência do emprego, trabalho repetitivo e maçante e, por último, a perda da capacidade de raciocínio.



Teoria Clássica



Teoria Clássica

- Teoria que dá ênfase à gerência e à departamentalização.
- Principal autor é Henry Fayol (francês)
- Estabelece as funções básicas da empresa: técnica, comercial, financeira, contábil, administrativa e segurança.
- Tinha a preocupação de aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização e da aplicação de princípios gerais de administração.



Teoria Clássica

- De acordo com Fayol, a administração é uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos (família, negócios, governo), que sempre exigem algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle.
- Portanto, todos deveriam estudá-la, o que exigiria uma teoria geral da administração que pudesse ser ensinada.
- Para responder a essa necessidade, Fayol criou e divulgou sua própria teoria, a qual começa por dividir a empresa em seis atividades ou funções distintas:
 - I - Técnica (produção, manufatura).
 - II - Comercial (compra, venda, troca).
 - III - Financeira (procura e utilização de capital).
 - IV - Segurança (proteção da propriedade e das pessoas).
 - V - Contabilidade (registro de estoques, balanços, custos, estatísticas).
 - VI - Administração (planejamento, organização, comando, coordenação e controle).

Teoria Clássica

■ Funções Administrativas





Teoria Clássica

- Funções do Administrador
 - Prever – visualizar o futuro e traçar um plano de ação.
 - Organizar – constituir o duplo organismo material e social da empresa.
 - Comandar – dirigir e orientar as pessoas.
 - Coordenar – ligar e harmonizar todos os atos e esforços coletivos.
 - Controlar – verificar se tudo está de acordo com as regras e as ordens.



Teoria Clássica

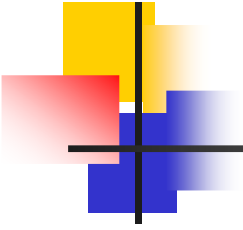
Princípios gerais de administração

- **DIVISÃO DO TRABALHO** - designação de tarefas específicas para cada indivíduo, resultando na especialização das funções e separação dos poderes.
- **AUTORIDADE E RESPONSABILIDADE** – a primeira é o direito de mandar e o poder de se fazer obedecer. A segunda é a sanção, recompensa ou penalidade que acompanha o exercício do poder.
- **DISCIPLINA** - respeito aos acordos estabelecidos entre a empresa e seus agentes.
- **UNIDADE DE COMANDO** - para que cada indivíduo tenha apenas um superior.
- **UNIDADE DE DIREÇÃO** - um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que visam ao mesmo objetivo.
- **INTERESSE GERAL** - subordinação do interesse individual ao interesse geral.
- **REMUNERAÇÃO DO PESSOAL** - de forma eqüitativa, e com base tanto em fatores externos quanto internos.

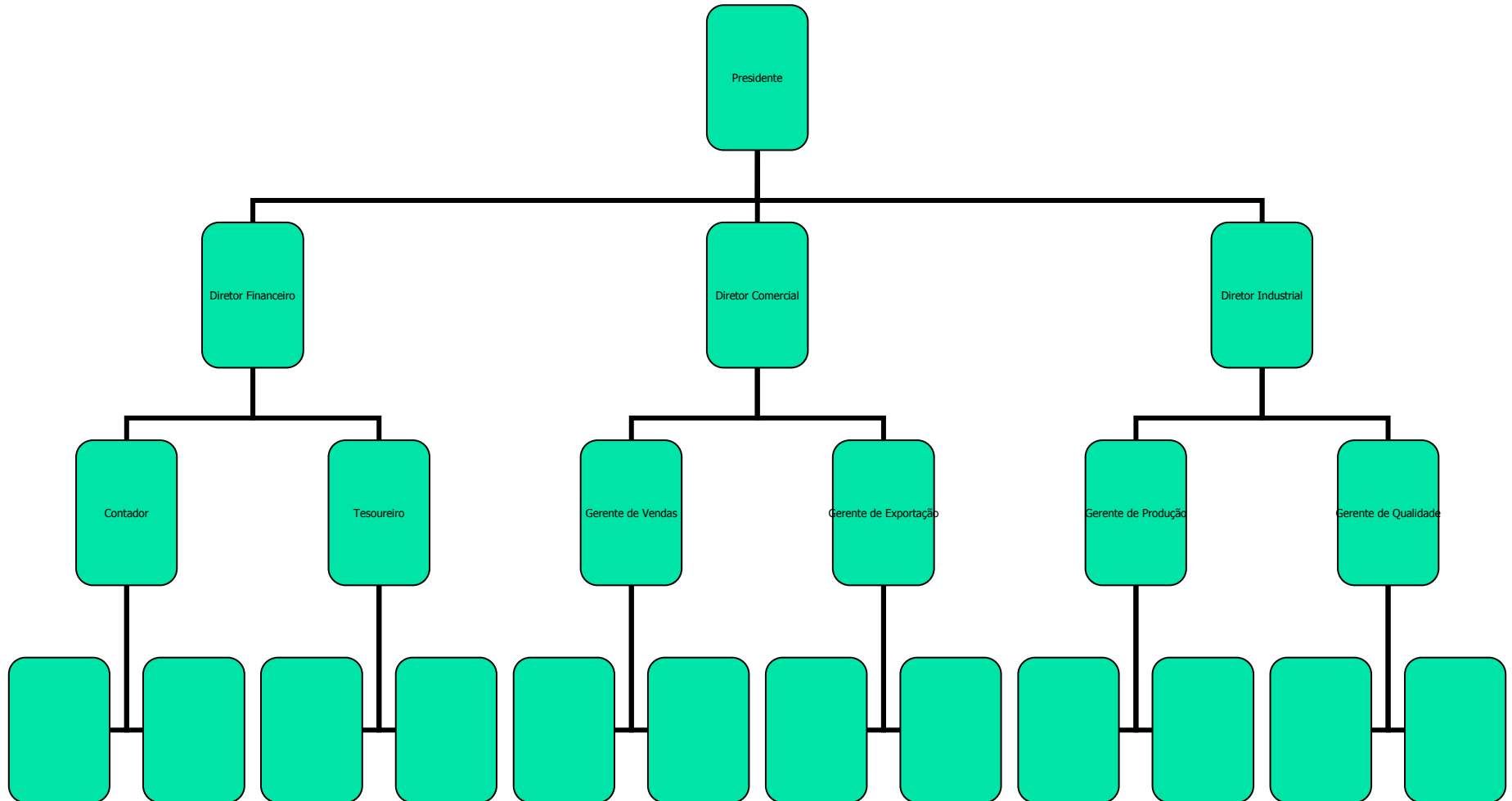


Teoria Clássica

- Princípios gerais de administração
 - CENTRALIZAÇÃO - equilíbrio entre a concentração de poderes de decisão no chefe, sua capacidade de enfrentar suas responsabilidades e a iniciativa dos subordinados.
 - CADEIA ESCOLAR – é a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo em função do princípio de comando.
 - ORDEM - um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar.
 - EQÜIDADE - tratamento das pessoas com benevolência e justiça, não excluindo a energia e o rigor quando necessários.
 - ESTABILIDADE DO PESSOAL - manutenção das equipes como forma de promover seu desenvolvimento.
 - INICIATIVA – capacidade de visualizar um plano e assegurar seu sucesso.
 - ESPÍRITO DE EQUIPE - desenvolvimento e manutenção da harmonia dentro da força de trabalho. Coordenar esforços e encorajar as pessoas para usarem todas as aptidões, recompensando os méritos individuais sem despertar ciúmes e nem prejudicar relações harmoniosas.



Teoria Clássica





Teoria Clássica

- Conseqüências desta teoria
 - Mecanicismo – chegou a ser conhecida como teoria da máquina.
 - Abordagem incompleta da organização - aborda apenas os aspectos formais da organização, ignorando os aspectos informais e de relações humanas. Trata a empresa como um sistema fechado.
 - Extremo racionalismo na concepção da administração – os autores se preocupam com a apresentação racional e lógica, sacrificando a clareza de suas idéias.



Administração Científica X Teoria Clássica

- Taylor
 - Ênfase nas Tarefas
 - Objetivo de aumentar a eficiência no nível operacional.
- Fayol
 - Ênfase na Estrutura
 - Objetivo de aumentar a eficiência através da forma e disposição dos órgãos da empresas e suas inter-relações estruturais.



Administração Científica

- Leitura complementar:
 - Capítulos 3 e 4 do livro Introdução a Teoria Geral da Administração, Idalberto Chiavenato.