

2 - Visão Histórica da Administração

Objetivos de aprendizagem

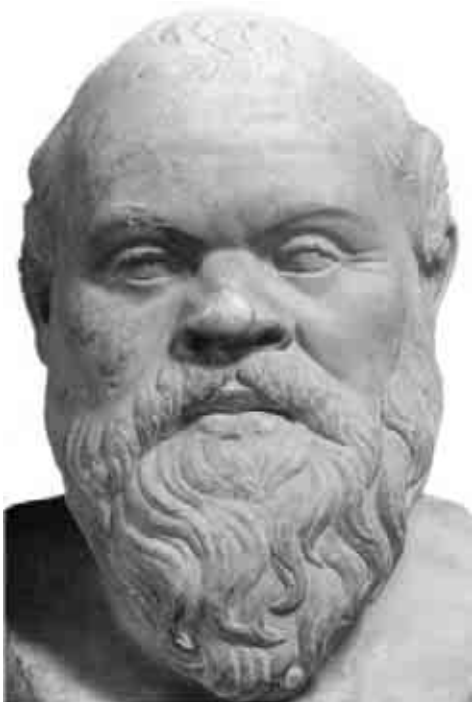
Após estudar este capítulo, você deverá estar capacitado para:

- Definir as diferentes eras da estrutura organizacional das empresas, suas principais características e as soluções encontradas.
- Descrever as teorias administrativas predominantes na era industrial clássica, na era industrial neoclássica e na era da informação.
- Perceber como as teorias administrativas prescritivas e normativas foram gradativamente transformadas em teorias descritivas e explicativas.
- Descrever as soluções encontradas para administrar as organizações na era da informação e como utilizá-las adequadamente.
- Definir as principais características da administração das organizações bem sucedidas na época atual.

Íncio

Idéias precursoras e pioneiras na administração

Platão



“ Sobre qualquer coisa que um homem possa presidir, se souber do que precisa e se for capaz de provê-lo, ele será um bom presidente, quer tenha a direção de um coro, uma família, uma cidade ou um exército.” Sócrates (470 – 399 a.C.)

Ínício

Idéias precursoras e pioneiras na administração

Organizações Militares

- **Exército Assírio** (séc. XIV AC)
 - desenvolveu modelos como o **logístico** (depósito suprimentos, coluna de transporte, companhias para construção de pontes),
 - conseguiram fazer campanhas distantes até 500 km de suas bases.
- **Exército romano** (séc. III AC)
 - alistamento de profissionais, regulamentação, burocratização, plano de carreira e organizações.
 - Os Centuriões eram primeira corporação profissional de oficiais – comando em campanha, motivação dos soldados e transmissão do código de disciplina.



Ínício

Idéias precursoras e pioneiras na administração

A Influência da Igreja



- Hierarquia de autoridade: Papa, Arcebispos, Bispo, Presbítero, diácono
- Organização mundial
- capaz de operar sob o comando de uma só cabeça.
- Foi modelo para muitas organizações.

Ínício



Idéias precursoras e pioneiras na administração

Maquiavel (Niccolò Machiavelli)

Em sua obra “O Príncipe” 1531, faz recomendações sobre como um governante deve comportar-se:

- recomendava que o príncipe deveria procurar os colaboradores individualmente capazes, que também soubessem **trabalhar em equipe**.
- **Aprovação** dos governados é essencial independente da forma de chegada ao poder (usurpação ou herança).
- O governante deveria pelo exemplo pessoal **inspirar** os governados.
- Em situação de crise o príncipe deveria tentar fortalecer o moral e o espírito de seus governados, Incentivando-os com o uso de suas qualidades intangíveis de **liderança**.

Ínício

Idéias precursoras e pioneiras na administração

Sun Tzu

Livro *A Arte da Guerra*, escrita pelo filósofo chinês Sun Tzu há mais de 2.000 anos.

Entre os preceitos estão:

- evitar a batalha,
- intimidar psicologicamente o inimigo
- usar o tempo em vez da força para desgastá-lo
- quando estivesse desprevenido.



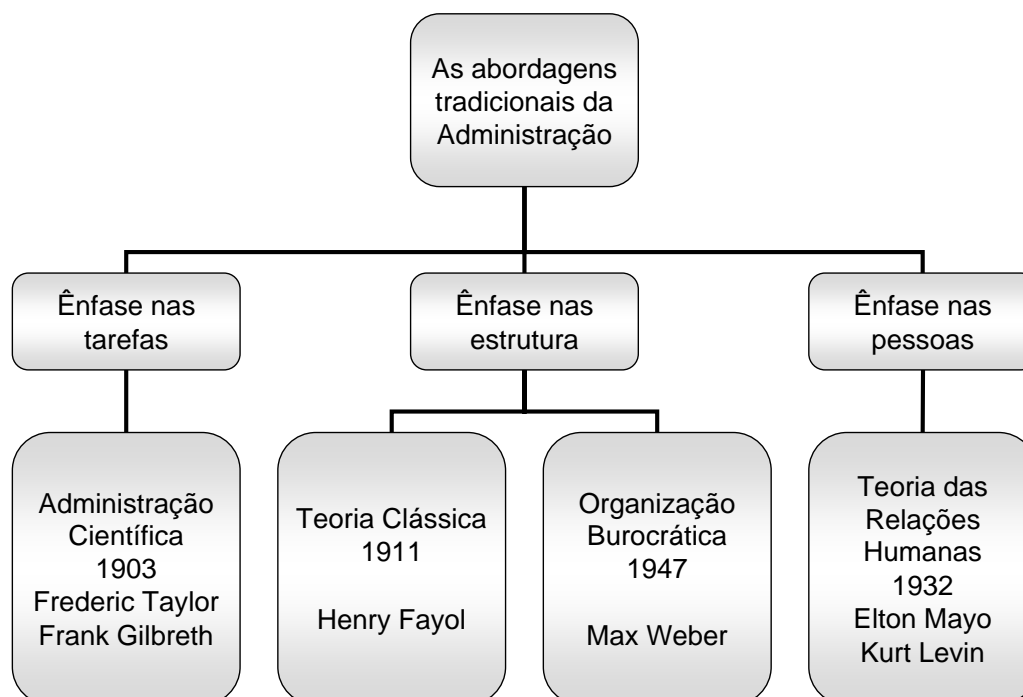
Ínício

As Eras da administração no século XX.

Era Industrial Clássica 1900-1950	Era Industrial Neoclássica 1950-1990	Era da Informação após 1990
Início da Industrialização Pouca mudança Previsibilidade Estabilidade e Certeza	Desenvolvimento Industrial Aumento da mudança Fim da Previsibilidade Inovação	Tecnologia da informação Serviços Aceleração das mudanças Imprevisibilidade Instabilidade e incerteza
Administração Científica Teoria Clássica Relações Humanas Teoria da Burocracia	Teoria Neoclássica Teoria Estruturalista Teoria Comportamental Teoria de Sistemas Teoria da Contingência	Ênfase na: Produtividade Qualidade Competitividade Cliente Globalização

Ínício

Como a administração foi vista



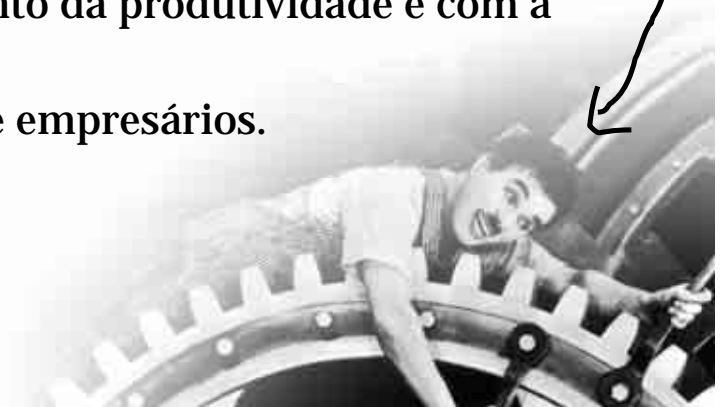
Problemas das fábricas observados por Taylor

1. Desconhecimento, por parte da gerência, das rotinas de trabalho e tempo de execução das tarefas.
2. Não havia incentivos para melhorar o desempenho do trabalhador.
3. Muitos trabalhadores não cumpriam suas responsabilidades.
4. As decisões dos administradores baseavam-se na intuição e no palpite.
5. Não havia integração entre os departamentos da empresa.
6. Os trabalhadores eram colocados em tarefas para as quais não tinham aptidão.
7. Os gerentes pareciam ignorar que a excelência no desempenho significaria recompensas tanto para eles quanto para a mão-de-obra.
8. Havia conflito entre capatazes e operários a respeito da quantidade de produção.

Filme “ Tempos Modernos ” Charlie Chaplin

Aspectos da Administração científica presentes no filme:

- Especialização do trabalho operário.
- Preocupação com a fadiga do trabalho: paradas para revezamento (despreza o sistema nervoso).
- Distância da gerência da realidade do chão-de-fábrica.
- Preocupação com o aumento da produtividade e com a eficiência.
- Conflitos entre operários e empresários.



- Pagamento por dia x Pagamento por peça.
- Pagamento por dia:
 - Salário fixo.
 - Trabalhadores sem motivação para produzir mais.
- Pagamento por peça:
 - Com produção alta, redução pagamento por peça.
 - Sindicato estabelece cotas de produção.
- Sistema de participação nos lucros – Europa desde 1842:
 - Flutuações nos lucros devido preço matéria-prima e decisões gerenciais.
 - Trabalhadores não tinham controle.
- Observou que o trabalhador médio produzia menos do que era capaz com equipamento disponível.
- Taylor menciona: “Se o operário diligente e mais predisposto à produtividade perceber que no final ganhará a mesma remuneração que seu colega menos interessado e menos produtivo, acabará acomodando-se, perdendo o interesse e não produzindo de acordo com sua capacidade.”

A solução proposta por Taylor:

- Em 1895 apresenta o trabalho: “A piece-rate system” (sistema de pagamento por peça)
- Sistemática que compelsse o operário a trabalhar o suficiente para garantir uma remuneração razoável.
- Propõe eliminar a redução do pagamento por peça.
- Primeiro descobrir em quanto tempo um homem, dando o melhor de si, era capaz de executar sua tarefa.
- Necessário realizar o “estudo sistemático e científico do tempo”. Estudo de tempos e movimentos.



- Deslocamento de ênfase da questão dos salários para o aprimoramento dos métodos de trabalho.
- Lançamento do livro “Shop management”- 1903 (Administração de operações fabris):
 1. Objetivo da administração é pagar salários altos e ter baixos custos de produção.
 2. Formular princípios científicos e padronizar processos que permitam controlar a produção.
 3. Empregados “adestrados” para aperfeiçoar funções.
 4. Cultivar atmosfera de cooperação entre administração e trabalhadores.

- Distingue “homem médio de homem de primeira classe”.
- Homem de primeira classe: altamente motivado, não desperdiça tempo, não restringe produção.
- Deve ser selecionado para a tarefa que lhe for mais apropriada.
- Deve ser incentivado financeiramente.
- Mesmo um homem de primeira classe se tornaria ineficiente sem incentivos.



- Livro “Princípios da administração científica” 1911.
- Descreve 3 tipos de problemas das indústrias:
 1. **Vadiagem** sistemática por parte dos operários (reduziam a produção a um terço do normal). Causas:
 - a. Medo do desemprego devido à mecanização
 - b. Sistema que força os operários à ociosidade
 - c. Métodos empíricos ineficientes
 2. **Desconhecimento**, por parte da gerência, das rotinas de trabalho e tempo de execução das tarefas.
 3. Falta de uniformidade dos métodos de trabalho.

“A prosperidade máxima de cada empregado significa não apenas salários mais altos, mas também o desenvolvimento de cada homem a sua condição de eficiência máxima. A maioria das pessoas acredita que os interesses dos empregados e empregadores são antagônicos. A administração científica tem por princípio que os verdadeiros interesses de ambos são idênticos”.

Frederic Taylor
(1856-1915)

- Criação do departamento de planejamento:
 - “ Toda atividade cerebral deve ser removida da fábrica e centralizada no departamento de planejamento”.
 - “ a produtividade mais elevada resulta da minimização do esforço muscular”.
- Objetivo: estudar e propor aprimoramentos no chão de fábrica.
- Criação de 9 princípios conhecidos como: Organização Racional do Trabalho - ORT.

Administração Científica



Os 4 princípios da Adm Científica de Frederic Taylor (1856-1915)

- **1. Princípio do Planejamento:** substituir no trabalho o critério individual do operário, a improvisação e a atuação empírica prática por métodos baseados em procedimentos científicos.
- **2. Princípio do Preparo:** selecionar cientificamente os trabalhadores e prepara-los e treiná-los para produzirem mais e melhor.
- **3. Princípio do Controle:** controlar o trabalho para se certificar de que ele está sendo executado e acordo com as normas estabelecidas e segundo o plano previsto.
- **4. Princípio da execução:** distribuir distintamente as atribuições e as responsabilidades para que a execução do trabalho seja a mais disciplinada possível.

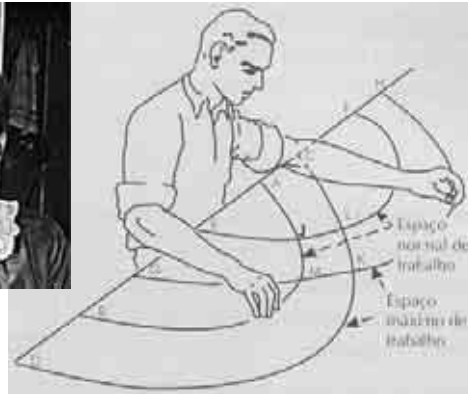


Científica

Casal Gilbreth e suas contribuições para a administração

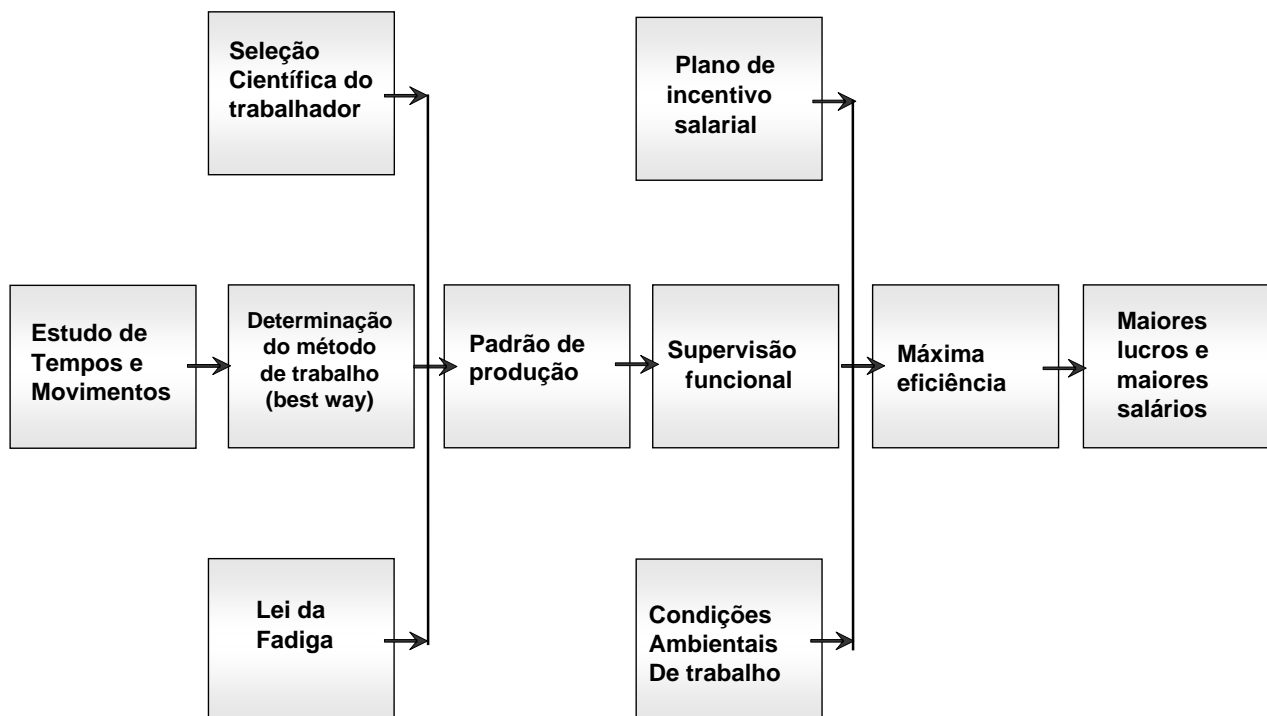
Sugeriram maior eficiência em várias áreas. Exemplos:

- produção
- construir um muro
- tomar banho



Científica

Pressuposições fundamentais da Administração Científica



Os princípios secundários de Taylor

1. **Estudo de tempos e movimentos:** para eliminar movimentos inúteis e racionalizar o trabalho do operário e com isso estabelecer o método ideal de trabalho, ou seja, a melhor maneira (*the best way*) de executar o trabalho.
2. **Seleção científica do trabalhador:** processo seletivo para adequar as pessoas às tarefas especializadas a serem executadas.
3. **Preocupação com a fadiga:** movimentos mal planejados produzem cansaço e redução da eficiência do operário. A preocupação é determinar qual é a lei da fadiga, ou seja, como ela ocorre e como pode ser evitada.
4. **Padrão de produção:** corresponde à eficiência = 100%. É o padrão normal de produção de um operário médio no seu trabalho.
5. **Plano de incentivo salarial:** remunerar o operário por peça produzida. Quando ele ultrapassar o padrão de produção, deve receber prêmios adicionais para ser incentivado a produzir acima do padrão. Prevalencia o conceito de homo economicus: as pessoas são motivadas exclusivamente pelo dinheiro.
6. **Supervisão funcional:** Taylor achava que a supervisão também deveria ser especializada, de modo que cada operário se subordinasse a diversos supervisores, cada qual especializado em determinada área e atividade. A supervisão funcional é o oposto do comando único que prevaleceria na Teoria Clássica da administração.
7. **Condições ambientais de trabalho:** para reduzir a fadiga, os engenheiros se preocuparam com aspectos físicos como iluminação adequada, baixo ruído, temperatura razoável etc.

Lillian Moller Gilbreth



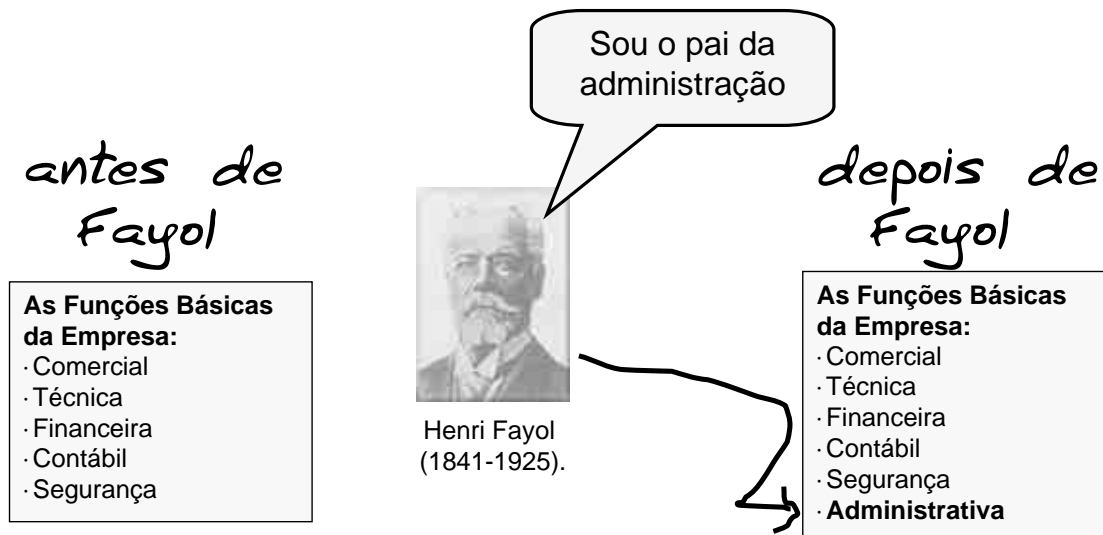
Lillian Moller Gilbreth
(1878-1972)

- é considerada, por alguns, a primeira ergonômista da história.
- dedicou grande parte da sua vida a estudar a “melhor forma” de desempenhar uma tarefa, para aumentar a eficiência e a produtividade na indústria



Teoria Clássica

- Conceito de Administração: Prever, Organizar, Comandar, Coordenar, Controlar.
- Criou a função administrativa
- Sugeriu 14 Princípios Gerais de Administração

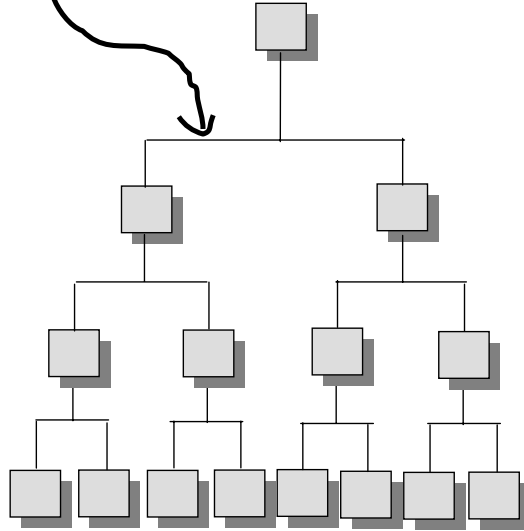


Princípios Gerais de Administração

1. **Divisão do trabalho:** a especialização promovida pela divisão do trabalho aumenta os resultados, tornando os empregados mais eficientes.
2. **Autoridade:** a autoridade concede ao gerente o direito de dar as ordens. A responsabilidade é o dever ou obrigação de cumprir as ordens. A autoridade e a responsabilidade devem ser proporcionais.
3. **Disciplina:** os empregados devem obedecer e respeitar as regras que governam a organização. A disciplina é resultado de uma liderança eficaz e uma clara compreensão quanto às regras da organização e o uso judicioso das penalidades pelas infrações.
4. **Unidade de Comando:** cada empregado deve se subordinar a apenas um superior.
5. **Unidade de Direção:** cada grupo de atividades organizacionais deve ter o mesmo objetivo.
6. **Subordinação dos Interesses individuais aos Gerais:** os interesses de um empregado ou grupo não devem preceder aos interesses superiores da organização como um todo.
7. **Remuneração:** os trabalhadores devem ser pagos com salários adequados.

Princípios Gerais de Administração

8. **Centralização:** refere-se ao grau em que os subordinados estão envolvidos na tomada de decisões. A tomada de decisão deve ser centralizada na administração.
9. **Cadeia Escalar:** é a linha de autoridade que vai do topo da organização até o mais baixo. As comunicações devem seguir estas cadeias.



Princípios Gerais de Administração

10. **Ordem:** pessoas devem estar no lugar certo e no tempo certo.
11. **Equidade:** o gerente deve ser atencioso e justo com seus subordinados.
12. **Estabilidade na Permanência do Pessoal:** a rotatividade elevada de pessoal é ineficiente. As pessoas devem permanecer o máximo possível na organização, e o planejamento do pessoal deve fazer com que as substituições sejam feitas rapidamente.
13. **Iniciativa:** os empregados incumbidos de executar planos devem manifestar esforço pessoal.
14. **Espírito de Equipe:** promover espírito de equipe cria harmonia e unidade na organização.

Comparando ...

	CIENTÍFICA	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

Burocrática



Teoria Burocrática

as organizações burocráticas como máquinas totalmente impessoais, que funcionam de acordo com:

regras RACIONAIS (regras que dependem de lógica e não de interesses pessoais).



Para este pesquisador a sociedade e as organizações modernas são sistemas de normas impessoais. São as normas que regem o comportamento das pessoas.

A palavra burocracia, em seu sentido original, indica uma forma de organização que se baseia na racionalidade das leis.

O autor descreve as organizações burocráticas como máquinas totalmente impessoais, que funcionam de acordo com regras RACIONAIS (REGRAS QUE DEPENDEM DE LÓGICA E NÃO DE INTERESSES PESSOAIS).

A organização Burocrática possibilita o exercício da autoridade e a obtenção da obediência com precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiança.

A burocracia é tão racional que, "mesmo no caso de revolução ou guerra, continua a funcionar da mesma forma que o fazia no governo anterior.

Teoria das Relações Humanas



Elton Mayo
(1880-1949)

Experiência na fábrica de Hawthorne
acompanhada por Elton Mayo



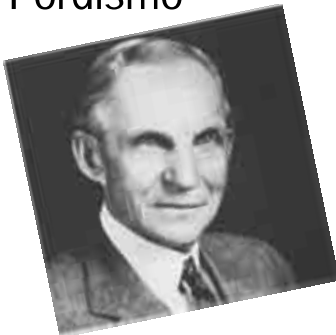
Principais conclusões da Experiência de Hawthorne

1. O trabalho é uma atividade tipicamente grupal. O nível de produção é influenciado pelas normas do grupo e não apenas pelos incentivos salariais da organização.
2. O operário não reage como indivíduo isolado, mas como membro de um grupo e em estreita relação de camaradagem e Integração com os colegas.
3. A tarefa da administração é formar chefes capazes de compreender e de comunicar, com elevado espírito democrático e que sejam persuasivos e simpáticos.
4. A pessoa é motivada essencialmente pela necessidade de "estar junto" com outras pessoas, de ser reconhecida pelos outros e receber adequada comunicação.
5. Além da organização formal oficialmente estabelecida pela organização, existe também uma organização informal constituídas pelos grupos informais que se formam espontaneamente e permeiam toda a organização.

T. Clássica x T. Relações Humanas

Teoria Clássica	Teoria da Relações
Trata a organização como uma Máquina	Trata a organização como um grupo de pessoas
Enfatiza as tarefas ou a tecnologia	Enfatiza as pessoas
Inspirada em sistemas de engenharia	Inspirada em sistemas de psicologia
Autoridade Centralizada	Delegação plena de autoridade
Linhas claras de autoridade	Autonomia do empregado
Especialização e competência Técnica	Confiança e abertura
Acentuada divisão do trabalho	Ênfase nas relações humanas entre as pessoas
Confiança nas regras e nos regulamentos	Confiança nas pessoas
Clara separação entre linha e staff	Dinâmica grupal e interpessoal

Fordismo



Henry Ford
(1863-1931)



Fordismo

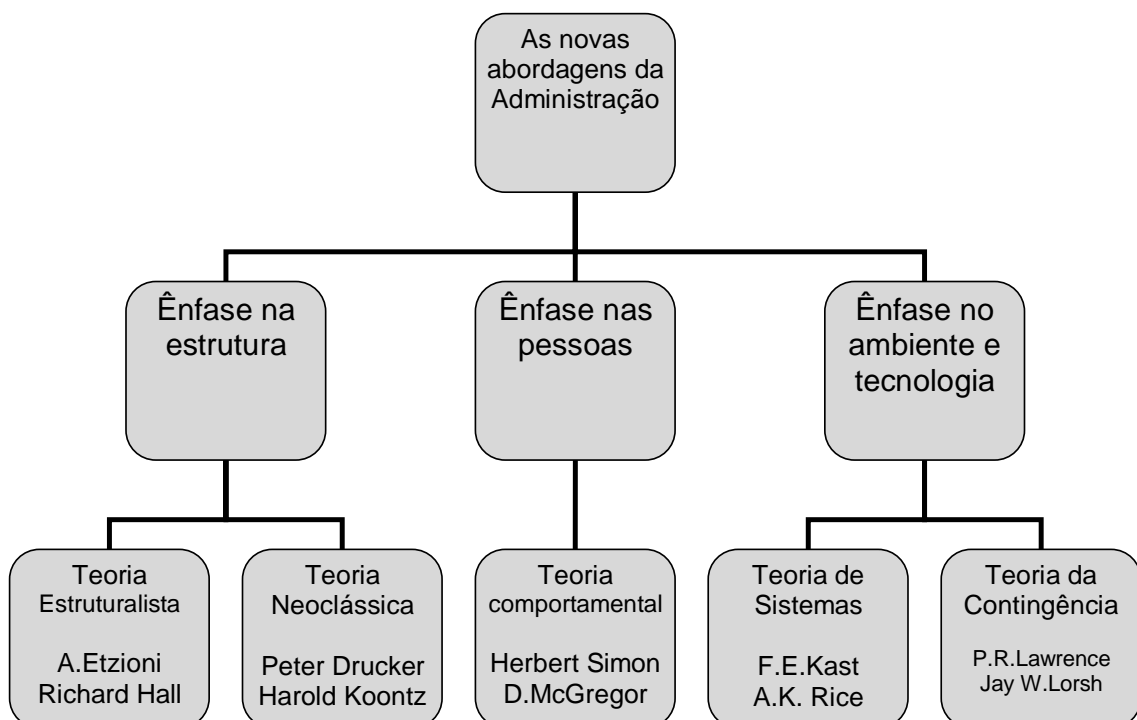
- Criador da linha de montagem (Produção em Massa)
- No início de 1900, fundou a Ford Motor Company e, em 1913, a empresa alcançou um nível de produção de 800 carros modelo T por dia.
- Instituiu o salário de 5\$ por dia e a jornada de trabalho de 8 h por dia, enquanto na maioria da Europa a jornada diária era de 10 a 12 h.



Henry Ford definiu os seguintes princípios básicos:

- 1- Princípio da **intensificação**: Consiste em diminuir o tempo de produção com o emprego imediato dos equipamentos e da matéria-prima e a rápida colocação do produto no mercado.
- 2- Princípio da **economicidade**: Consiste em reduzir ao mínimo o volume do estoque da matéria-prima em transformação. Assim Ford conseguiu fabricar um trator ou um automóvel, vende-lo e recebe-lo antes do vencimento da matéria prima empregada na fabricação e do pagamento dos salários. Segundo Ford a velocidade de fabricação deve ser rápida. O minério sai da mina Sábado e entregue sob forma de carro na Terça feira a tarde.
- 3- Princípio de **produtividade**: Consiste em aumentar a capacidade de produção do homem

Resumo das teorias



As oito características das organizações excelentes.

- **1. Propensão à ação.** As empresas bem-sucedidas valorizam a ação, o fazer e o acontecer. Elas contam com pessoas que fazem, tentam e também praticam erros.
- **2. Proximidade do cliente.** Os gerentes entram em contato com os clientes, conhecem suas necessidades e aprendem novas idéias.
- **3. Autonomia operacional e espírito empreendedor.** pessoal técnico é localizado próximo ao pessoal de marketing para trabalhar em conjunto.
- **4. produtividade através das pessoas.** As pessoas são consideradas as raízes da qualidade e produtividade nas empresas excelentes.
- **5. Orientação para valores.** No McDonald's os quatro valores principais são: qualidade, serviço, limpeza e valor. E eles são levados a sério.
- **6. Focalização no negócio.**
- **7. Formato simples e staff enxuto** - a forma estrutural e sistêmica de empresas excelentes é elegante, simples e com pouco pessoal nas posições de assessoria (staff).
- **8. Controle simultaneamente soltos e apertados**

resumo

Administração Científica - Taylor
Como elevar um muro de tijolos
Teoria Clássica - Fayol - processo
Teoria Burocrática - Max Weber
Teoria das Relações Humanas - Mayo
Experiência na fábrica de Hawthorne
Fordismo