

2 -Antecedentes Históricos 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.

1

início

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.

2

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.

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**.

Sun Tzu

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

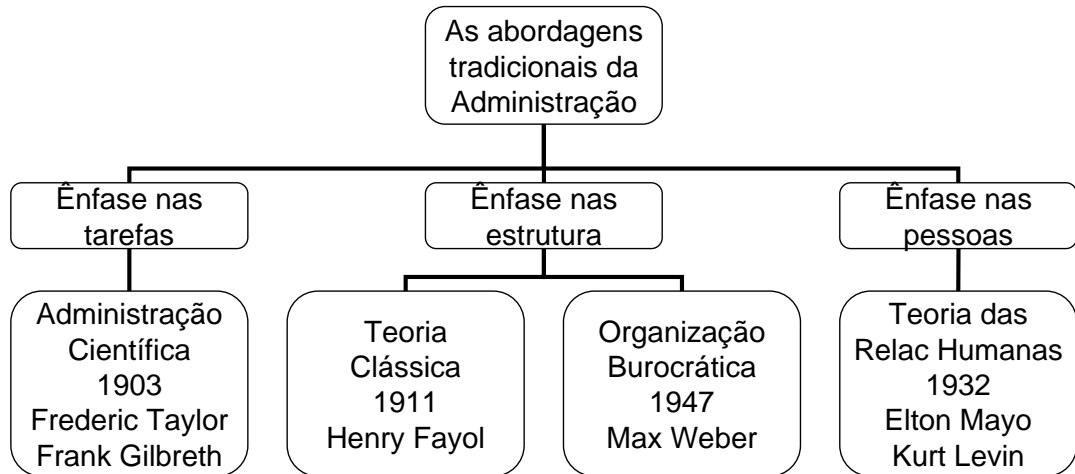
Entre os preceitos estão:

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

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

Como a administração foi vista



7

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.

8

Administração Científica



Frederic Taylor
(1856-1915)

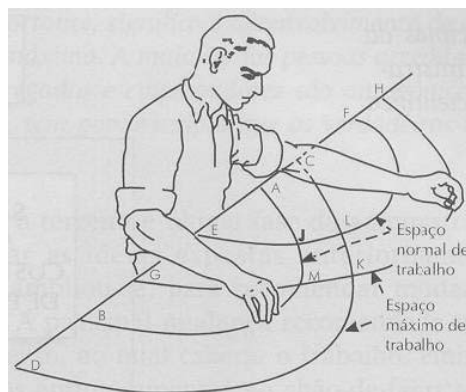
Os 4 princípios da Administração Científica de Taylor:

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 de 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.

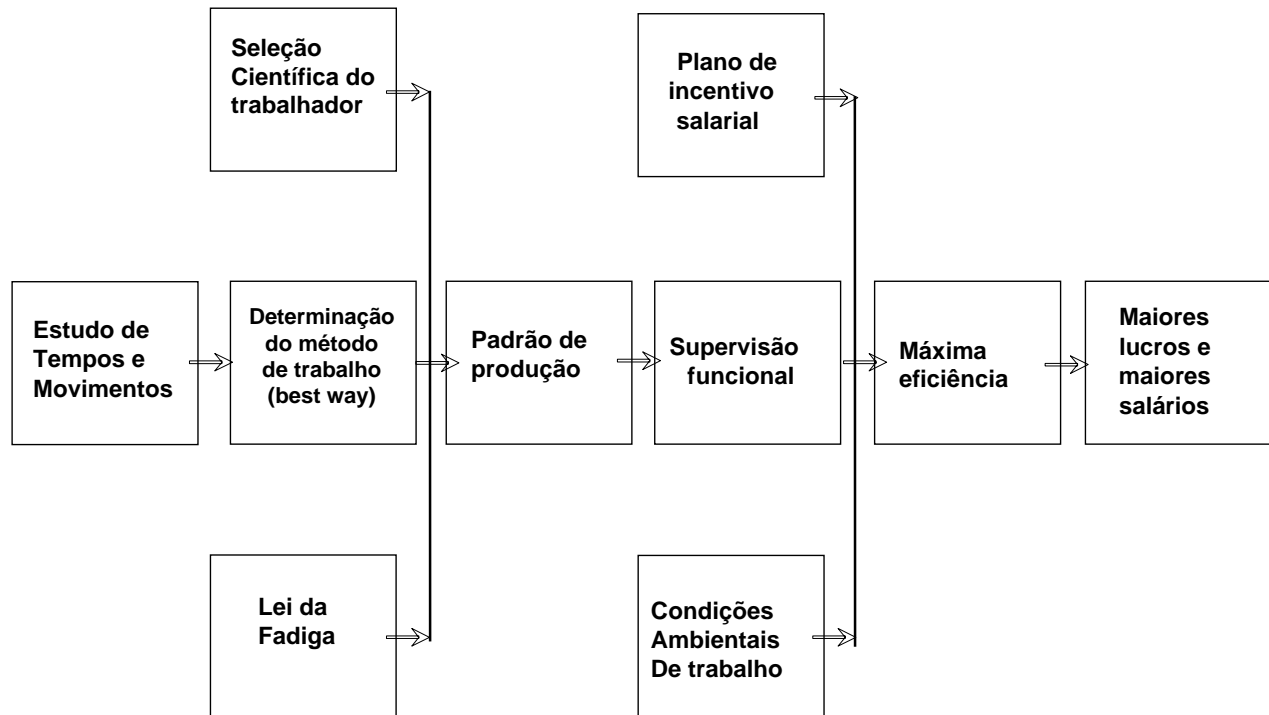
Casal Gilbreth e suas contribuições para a administração

Sugeriram maior eficiência em várias áreas. Exemplos:

- produção
- construir um muro
- tomar banho



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. Prevalência 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

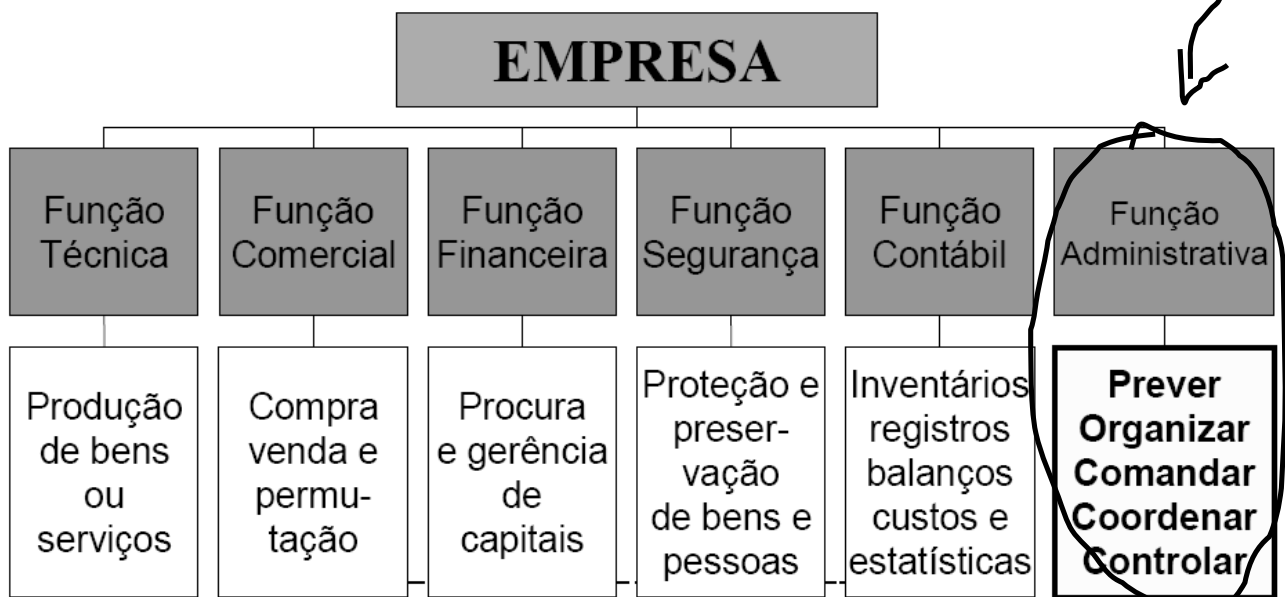


Lillian Moller Gilbreth
(1878-1972)

- 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



Sou o pai da administração

Teoria Clássica

antes de Fayol

As Funções Básicas da Empresa:

- Comercial
- Técnica
- Financeira
- Contábil
- Segurança



Henri Fayol
(1841-1925).

depois de Fayol

As Funções Básicas da Empresa:

- Comercial
- Técnica
- Financeira
- Contábil
- Segurança
- **Administrativa**

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

Princípios Gerais de Administração

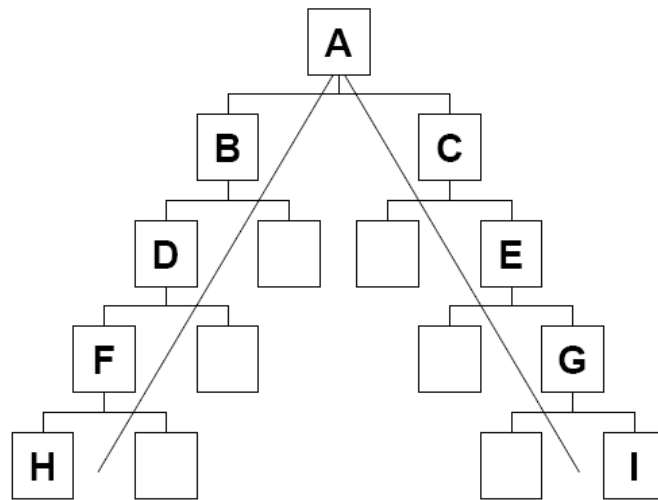
1. **Divisão do trabalho:** a especialização promovida pela divisão do trabalho aumenta os resultados, tornando os empregados mais eficientes.
2. **Autoridade:** a autoridade concede ao gerente o direito de dar as ordens. A responsabilidade é o dever ou obrigação de cumprir as ordens. A autoridade e 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.

Concepção da organização



Cadeia Escalar

Linha de autoridade que vai do escalão mais alto a o mais baixo
É o princípio do comando.



Cadeia de comando

Uma cabeça e um plano para cada grupo de atividades que tenham o mesmo objetivo.
Princípio da direção.

17

Clássica

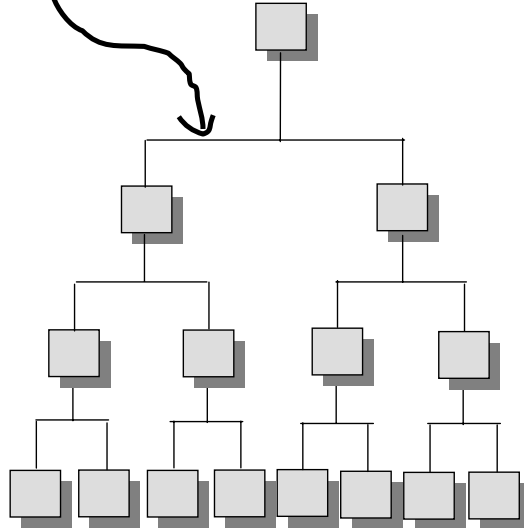
Princípios Gerais de Administração

- 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.

18

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

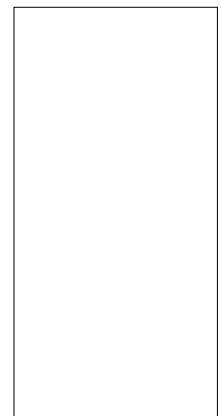
21

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).



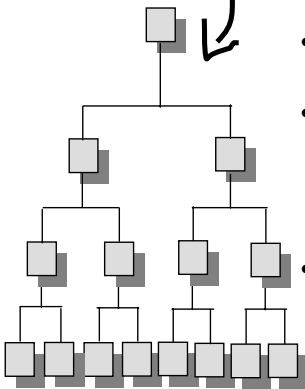


Max Weber
(1864-1920)

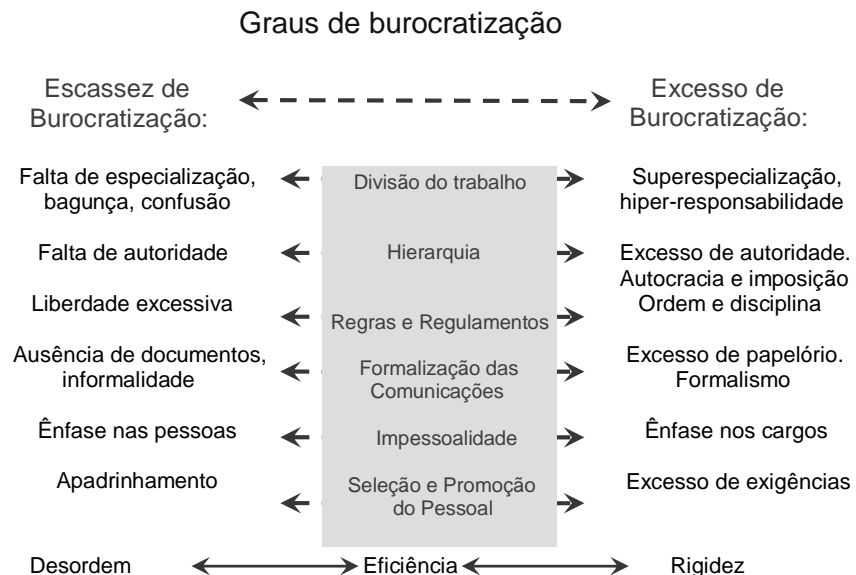
Teoria Burocrática

As 6 dimensões da burocracia segundo Max Weber(1864-1920).

- **1. Divisão do Trabalho:** Uma sistemática divisão do trabalho para permitir alto grau de especialização profissional e pessoas tecnicamente qualificadas. Os cargos são fragmentados em tarefas simples, rotineiras e bem-definidas.
- **2. Hierarquia de Autoridade:** Os cargos são arranjos, organizados e remunerados de acordo com a.hierarquia: cada nível é supervisionado e controlado pelo nível superior. A autoridade é bem definida e se estrutura sob forma escalar ou piramidal, desde o topo até a base.
- **3. Regulamentação:** Normas, regras e procedimentos formais e escritos, juntos com a estrutura de autoridade, permitem a coordenação e asseguram uniformidade, eliminando decisões arbitrárias e regulando e controlando as ações dos empregados.
- **4. Comunicações Formalizadas:** Todas as comunicações são feitas através de meios escritos e documentados.
- **5. Impessoalidade:**A ênfase é colocada nos cargos e não nos empregados, para assegurar que as regras e controles sejam aplicados uniformemente, evitando envolvimento com pessoas e preferências pessoais e para assegurar continuidade, independentemente da rotatividade de pessoal.
- **6. Competência profissional:** A admissão e o encarreiramento são baseados na competência técnica e profissional, mediante concursos ou provas para seleção. Com o tempo de serviço o profissional segue carreira dentro da organização, para promoção, progresso e acesso na escala hierárquica.



Graus de burocratização



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.

Evolução histórica da teoria geral da administração

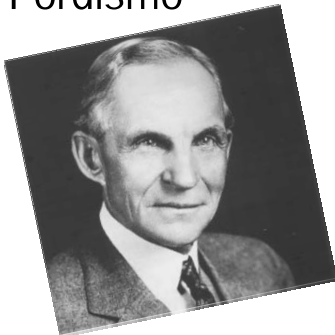
Clássica

Relações humanas

<ul style="list-style-type: none">• Organização como máquina• Ênfase nas tarefas• Decorrente da engenharia• Autoridade centralizada• Especialização e competência técnica• Divisão entre linha e staff• Obediência, adestramento	<ul style="list-style-type: none">• Organização como grupo de pessoas• Ênfase nas pessoas• Decorrente da psicologia• Delegação da autoridade• Confiança e abertura• Dinâmica grupal e interpessoal• Motivação
--	---

27

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.

28

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

