

2- Visão Histórica da Administração

Página 1

Administração Contemporânea - 2b

Maquiavel (Niccolò Machiavelli), livro de 1531

1. Uma organização é mais estável quando seus membros têm o direito de exprimir suas diferenças e de resolver seus conflitos dentro dela.
2. Apesar de apenas uma pessoa poder iniciar uma organização, ela irá perdurar se for deixada aos cuidados de muitos, e quando muitos desejarem mantê-la.
3. Um administrador fraco pode seguir um forte mas não outro fraco - e manter a autoridade.
4. Um administrador que procure mudar uma organização estabelecida "deve reter pelo menos uma sombra dos costumes antigos".

Sun Tzu

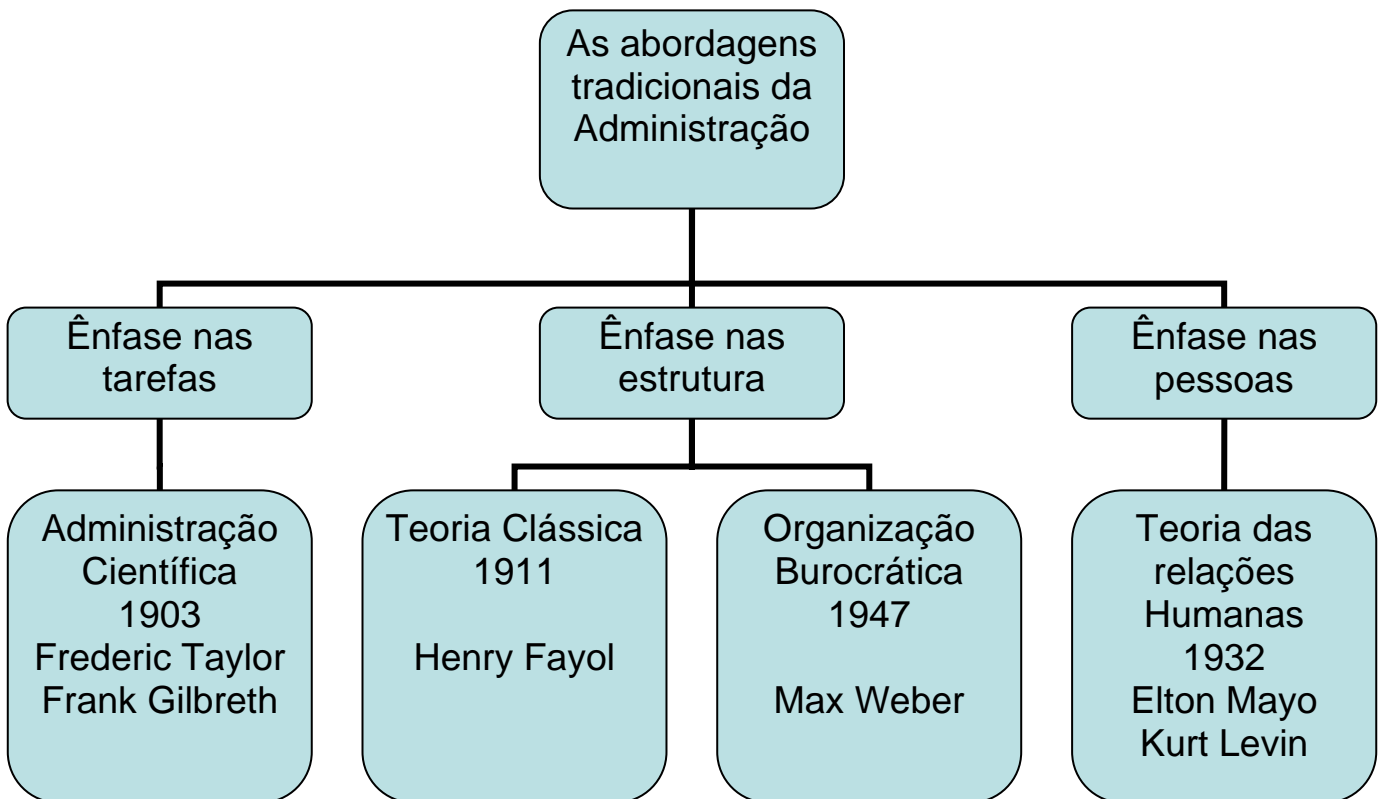
Livro A Arte da Guerra, escrita pelo filósofo chinês Sun Tzu há mais de 2.000 anos. Entre os preceitos de Tzu, estão os seguintes:

1. Quando o inimigo avança, nós recuamos!
2. Quando o inimigo pára, nós o assediamos continuamente!
3. Quando o inimigo tenta evitar a batalha, nós atacamos!
4. Quando o inimigo recua, nós o perseguimos!

Página 2

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 Aceletação 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



Administração Científica

Os quatro princípios da Administração 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. O planejamento é uma responsabilidade da gerência e não do trabalhador. Este é responsável apenas pela execução da tarefa.
2. **Princípio do Preparo:** selecionar cientificamente os trabalhadores e prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor. No passado, o próprio trabalhador escolhia o seu trabalho e a maneira de executá-la e treinava a si mesmo como podia. A seleção de pessoal e o treinamento são incumbências da gerência.
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. O controle deve focalizar as exceções ou desvios de padrão. O que ocorre dentro dos padrões normais não deve ocupar em demasia a atenção do gerente. A gerência deve verificar as ocorrências que se afastam dos padrões para corrigi-las adequadamente.
4. **Princípio da execução:** distribuir distintamente as atribuições e as responsabilidades para que a execução do trabalho seja a mais disciplinada possível.

Os princípios secundários de Taylor.

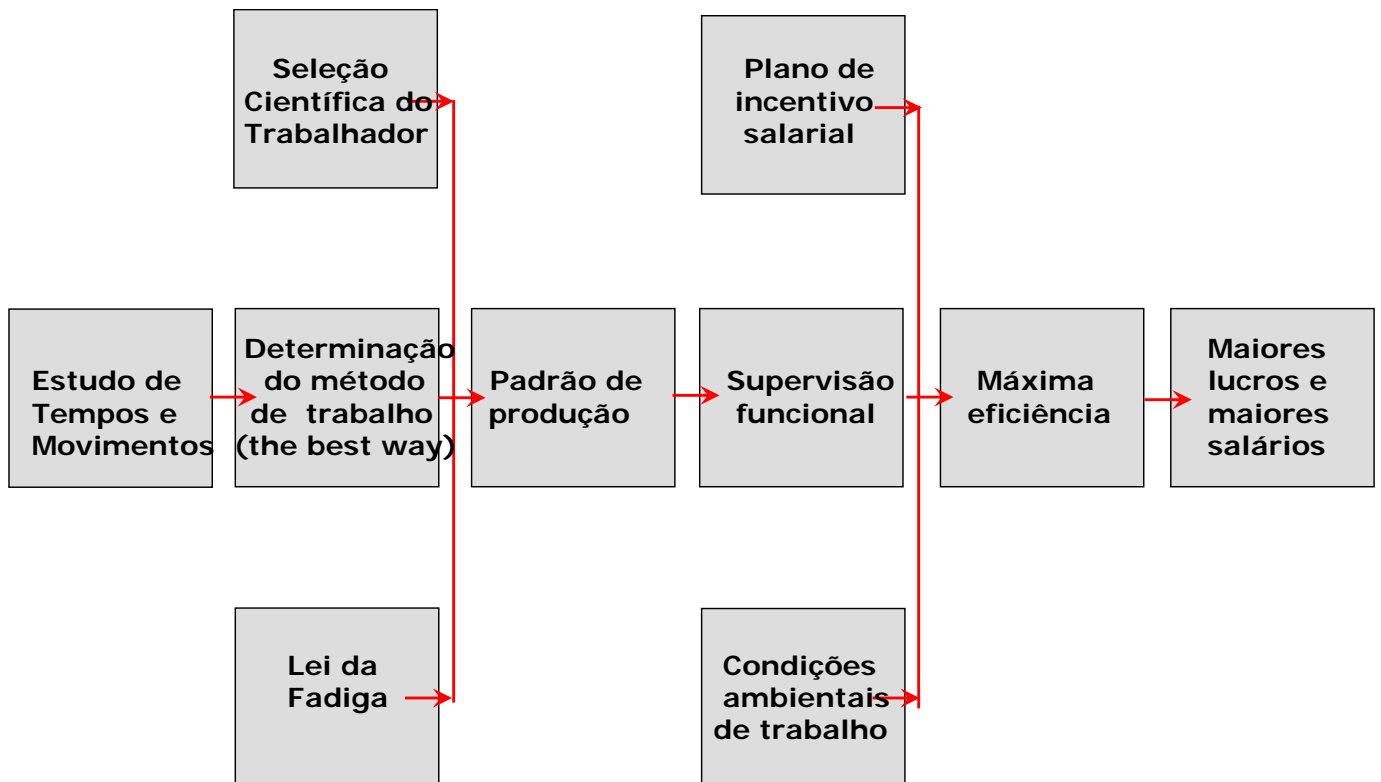
1. **Estudo de tempos e movimentos:** para eliminar movimentos inúteis e racionalizar o trabalho do operário e com isso estabelecer o método ideal de trabalho, ou seja, a melhor maneira (*the best way*) de executar o trabalho.
2. **Seleção científica do trabalhador:** processo seletivo para adequar as 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. Prevalecia 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.

Fonte: Idalberto Chiavenato: Introdução à Teoria Geral da Administração, São Paulo, Makron Books, 1993, p. 63-76.

Casal Gilbreth e suas contribuições para a administração

Pressuposições fundamentais da Administração Científica



Teoria Clássica

Os 14 Princípios Gerais de Administração para Henri Fayol (1841-1925).

- 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) Eqüidade.
- 12) Estabilidade do pessoal.
- 13) Iniciativa.
- 14) Espírito de equipe.

As Funções Básicas da Empresa:

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

Conceito de Administração: Prever, Organizar, Comandar, Coordenar, Controlar.

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 arranjados, 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.

Comparações entre Teoria Clássica e Teoria da Burocracia

Teoria Clássica	Teoria da Burocracia
<ul style="list-style-type: none">• Ênfase nos pormenores estruturais• Orientação normativa e prescritiva• Ênfase na organização industrial• Abordagem dedutiva: do todo para as partes• Busca de meios científicos para o trabalho rotineiro	<ul style="list-style-type: none">• Ênfase nos grandes esquemas• Orientação descritiva e explicativa• Ênfase na organização burocrática• Abordagem indutiva: das partes para o todo• Preocupação com as características e conseqüências da burocracia

Teoria das Relações Humanas

Experiência na fábrica de Hawthorne acompanhada por Elton Mayo (1880-1949).

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.

Teoria Clássica

- Organização tratada como máquina
- Ênfase nas tarefas e na tecnologia
- Adoção de sistemas de engenharia
- Autoridade centralizada e dura
- Hierarquia rígida de autoridade
- Ênfase nas regras e nos regulamentos
- Acentuada divisão do trabalho

Teoria da Relações Humanas

- Organização tratada como grupos de pessoas
- Ênfase nas pessoas e grupos sociais
- Sistemas de psicologia e sociologia
- Autoridade descentralizada e amigável
- Equalização do poder
- Liberdade e autonomia do empregado
- Ênfase nas relações humanas
- Confiança nas pessoas e em seus talentos.

Henry Ford (1863-1931)

Criador da linha de montagem (Produção em Massa)

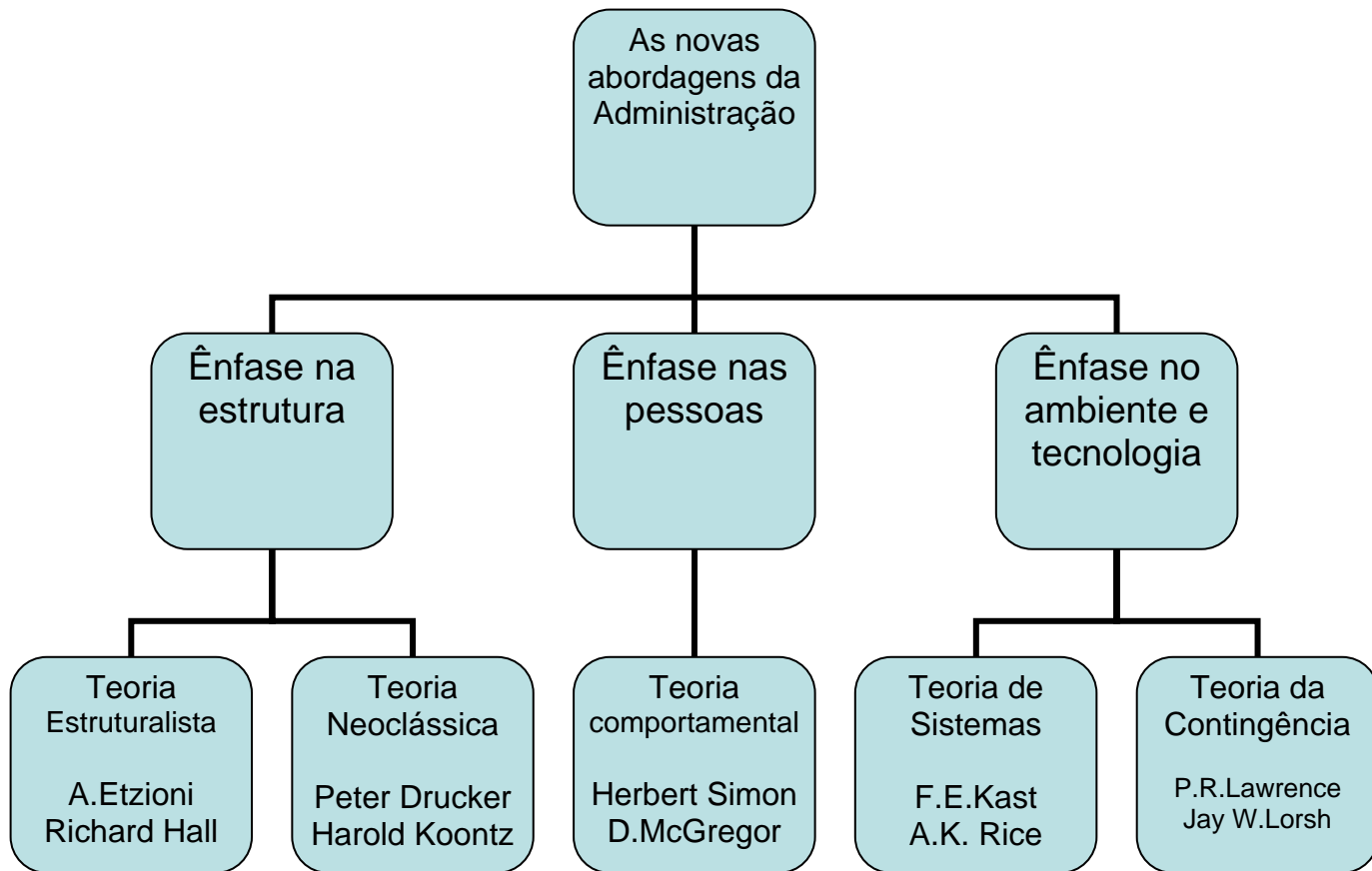
No início de 1900, fundou a Ford Motor Company e, em 1913, a empresa alcançou um nível de produção de 800 carros modelo T por dia. Instituiu o salário de 5 dólares por dia e a jornada de trabalho de 8 horas por dia, enquanto na maioria da Europa a jornada diária era de 10 a 12 h.

Henry Ford definiu os seguintes Princípios Básicos:

Princípio da Intensificação
Princípio da Economicidade
Princípio da Produtividade

Graus de burocratização

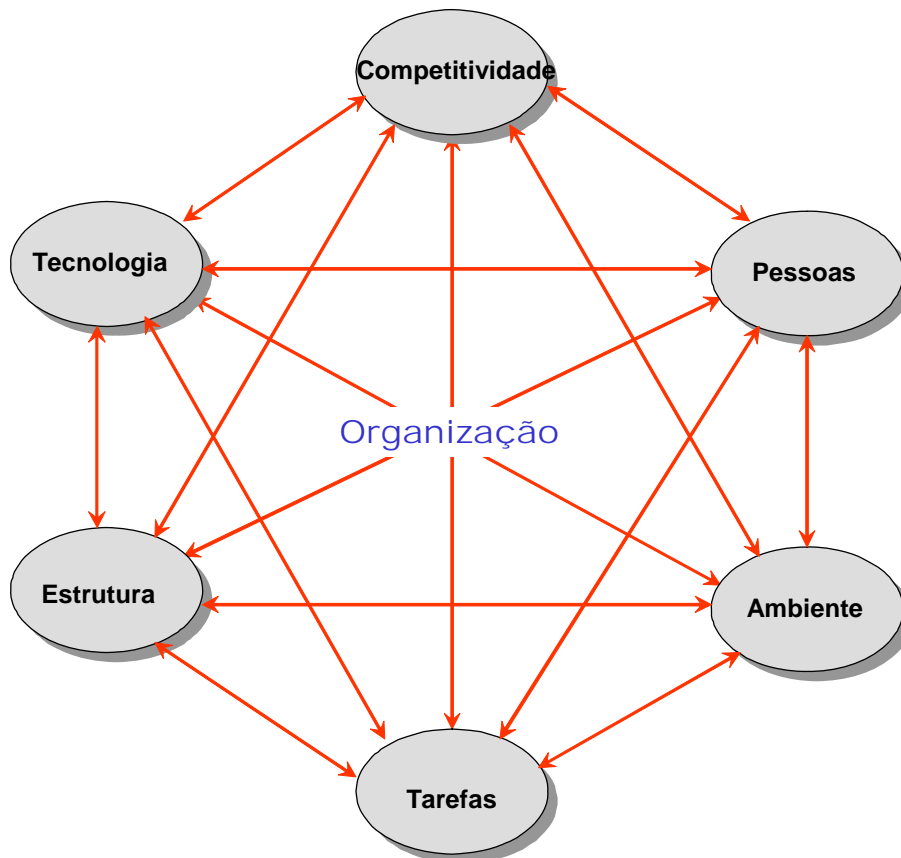




O processo administrativo segundo autores clássicos e neoclássicos

autores clássicos		autores neoclássicos			
Fayol	Urwick	Gulick	Koontz e O'Donnell	Newman	Dale
Prever	Investigação Previsão Planejamento	Planejamento	Planejamento	Planejamento	Planejamento
Organizar	Organização	Organização	Organização	Organização	Organização
Comandar Coordenar	Comando Coordenação	Administração de Pessoal Direção Coordenação	Designação de Pessoal Direção	Liderança	Direção
Controlar	Controle	Informação Orçamento	Controle	Controle	Controle

As principais variáveis da administração



Novos desdobramentos na era da informação

A nova orientação em plena era da informação

Aspectos Organizacionais	Aspectos Culturais
<ul style="list-style-type: none"> * Redes internas de equipes e grupos * Células de produção * Unidades estratégicas de negócios * Simplicidade e agilidade * Organicidade e flexibilidade * Competitividade * Excelência * Adequação ao negócio e à missão * Aprendizagem organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> * Participação e envolvimento * Comprometimento pessoal * Orientação para o cliente ou usuário * Focalização em metas e resultados * Melhoria contínua * Comportamento ágil e proativo * Visão global e ação local * Proximidade/intimidade com o cliente * Mudança cultural e comportamental

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**