

---

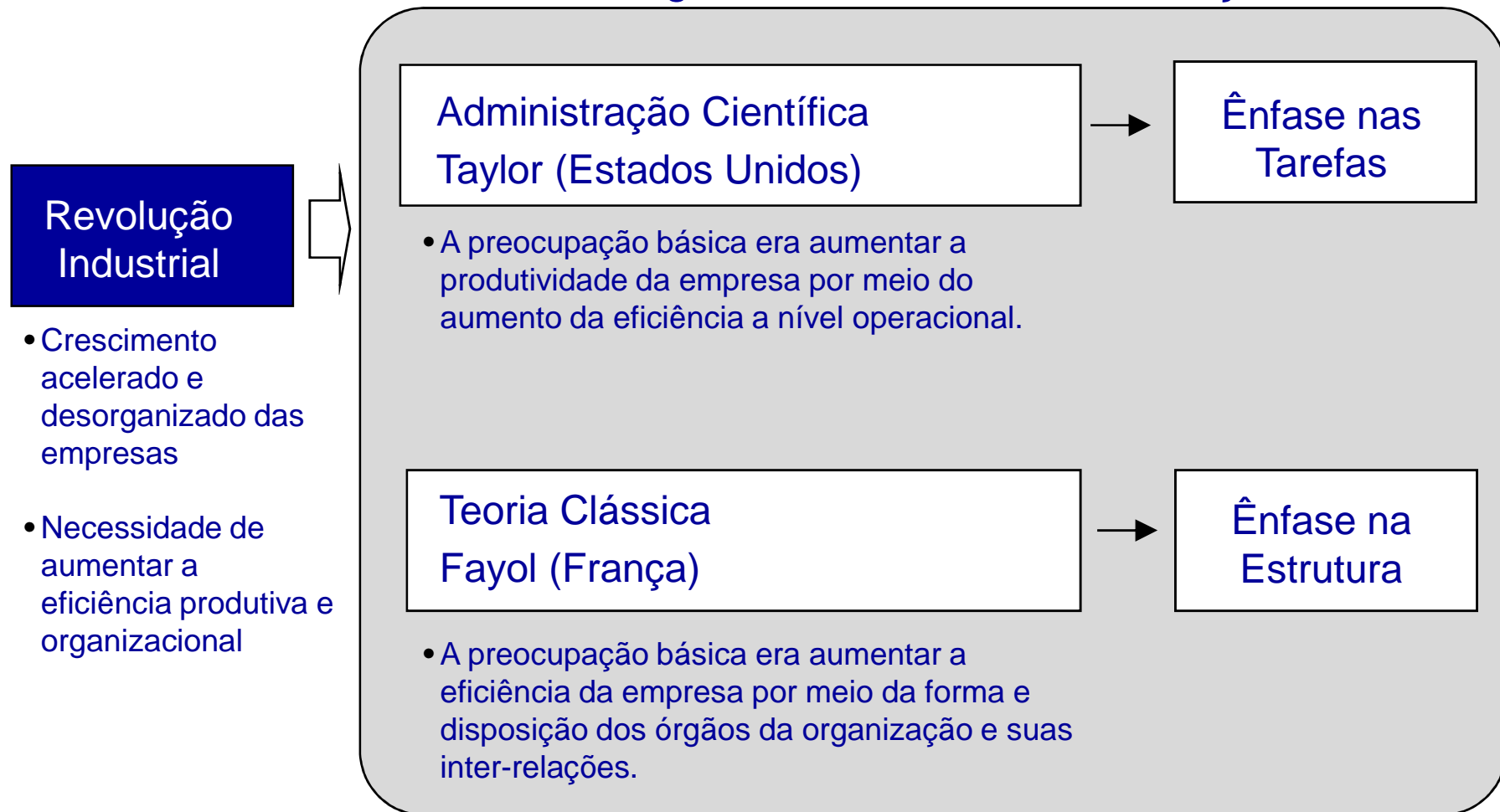
# 1. Funções do Administrador

---

- Abordagem clássica da administração
- Taylorismo: Administração científica
- Fordismo: Conceitos da produção em massa
- Fayol: Conceito de administração
- PDCA
- Bibliografia:
  - SOBRAL, F.; PECL, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008, cap 2.

# Abordagem clássica da administração

## Abordagem Clássica da Administração



---

# Taylorismo: Administração científica

---

Administração científica



- É científica devido à tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da administração, a saber, a observação e a mensuração.
- Iniciada no início do século XX pelo engenheiro americano Frederick W. Taylor e a Sociedade Americana dos Engenheiros Mecânicos.
- A finalidade da Administração científica era eliminar o desperdício das indústrias e elevar os níveis de produtividade por meio de aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial.

---

# Taylorismo: Administração científica

---

- Primeira fase
- Problema dos salários: pagamento fixo por dia, não havia incentivo para aumentar a produtividade.
  - Estudo de tempos e movimentos: decomposição das tarefas, definição de tempo-padrão.
  - Livro de Taylor: Administração de Oficinas.
- Segunda fase
- Aprimoramento do método de trabalho (shop management).
  - Cooperação entre administração e operários.
  - Seleção e treinamento científicos dos operários.
- Terceira fase
- Livro de Taylor: Princípios de Administração Científica.
  - Técnicas da organização racional do trabalho.
  - Separação das atividades de planejamento e execução.

---

# Taylorismo: Administração científica

---

Os operários aprendiam a executar as tarefas observando os operários vizinhos.



## Organização Racional do Trabalho:

Substituição de métodos improvisados por métodos científicos e acurados para definir a melhor maneira de se executar cada tarefa

### A organização racional do trabalho se fundamentava nos seguintes elementos:

- Análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos
- Estudo da fadiga humana
- Divisão do trabalho e especialização do operário
- Desenho de cargos e de tarefas
- Conceito de “Homo economicus”
- Incentivos salariais e prêmios de produção
- Condições ambientais de trabalho
- Padronização de métodos e máquinas
- Supervisão funcional

---

# Fordismo: Conceitos da produção em massa

---

Henry Ford

- Foi o criador dos conceitos de produção em massa e linha de montagem e implantou tais conceitos em suas fábricas de automóveis por volta de 1910.



## Produção em massa:

É a fabricação de produtos não diferenciados em grande quantidade.

*“Eu produzo qualquer carro desde que seja preto e com três portas”.*

## Linha de montagem:

Unidade de produção onde utiliza-se peças previamente fabricadas que são combinadas ou montadas para se formar um produto específico (por ex. as auto-peças utilizadas para se montar um automóvel).

---

# Fordismo: Conceitos da produção em massa

---

## Peças padronizadas e simplificadas

- Ford padronizou as peças utilizadas no automóvel, por ex., todos os carros usavam o mesmo tipo de pneu. Assim, Ford conseguiu reduzir o número de itens a ser utilizados na fábrica.
- Algumas peças eram simplificadas, por ex. o bloco do motor de 4 cilindros era uma peça fundida única enquanto os concorrentes produziam 4 peças (cilindros) e depois os montavam. Assim, Ford conseguiu simplificar o processo de montagem.

## Trabalhador especializado

- No processo de fabricação em massa, o produto é dividido em partes e o processo de montá-lo é dividido em etapas. Cada trabalhador tinha uma tarefa limitada e fixa dentro de uma etapa. Por ex. montagem dos faróis dianteiros. Ford aplicou os princípios definidos por Taylor na organização racional do trabalho do operário.

---

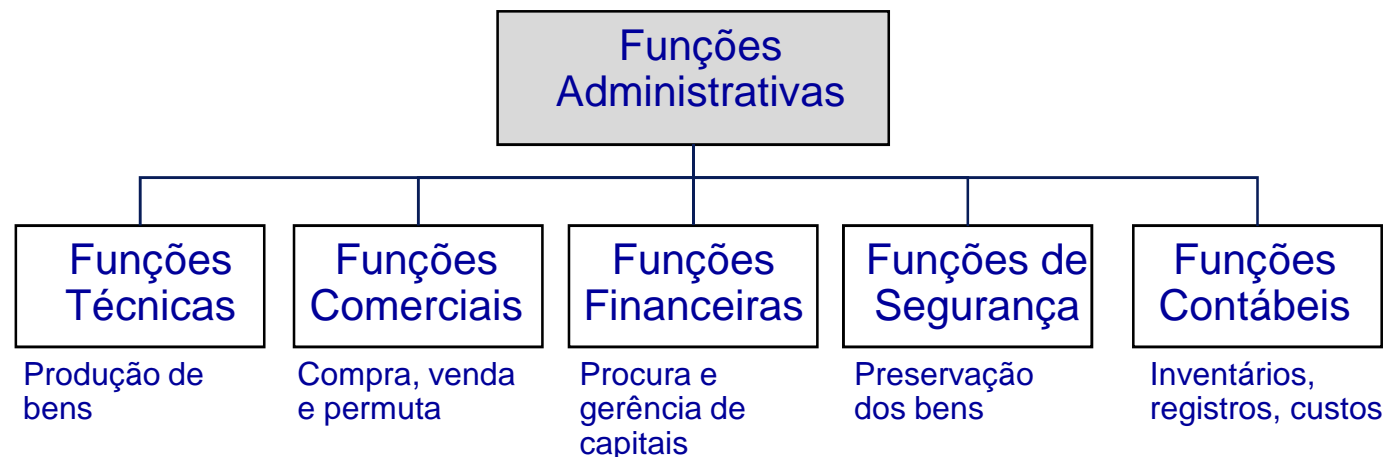
# Fayol: Conceito de administração

---

## Fayol

- Foi o criador da Teoria Clássica: busca da eficiência através da ênfase na estrutura que a organização deveria ter para garantir eficiência em todas as partes (seções, trabalhadores,..)

## Funções básicas da empresa



## Funções administrativas

- Formam o processo administrativo:
  - Planejamento: Visualizar o futuro e plano de ação
  - Organizar: Constituir o organismo material e social da empresa
  - Comandar: Dirigir e orientar o pessoal
  - Coordenar: Harmonizar os esforços coletivos
  - Controlar: Verificar se os resultados estão de acordo com os objetivos



---

# Fayol: 14 Princípios gerais de administração

---

- **Divisão do trabalho:** especialização de pessoas e tarefas
- **Autoridade e responsabilidade:** é o direito de dar ordens e o dever de prestar contas
- **Disciplina:** obediência
- **Unidade de comando:** cada empregado recebe ordens de apenas um superior
- **Unidade de direção:** uma cabeça e um plano para cada atividade
- **Subordinação dos interesses individuais aos gerais**
- **Remuneração do pessoal:** justa e satisfatória
- **Centralização:** concentração da autoridade
- **Cadeia escalar:** linha de autoridade do escalão mais baixo ao mais alto
- **Ordem:** organização dos recursos
- **Equidade:** tratamento leal e justo
- **Estabilidade do pessoal:** a rotatividade é prejudicial à eficiência
- **Iniciativa:** assegurar o sucesso de um plano
- **Espírito de equipe:** refere-se à harmonia e união

---

# Fayol: Teoria da organização

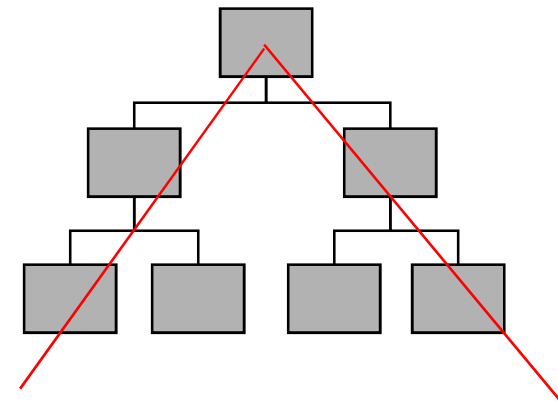
---

## Organização

- A Teoria Clássica concebe a empresa como se fosse uma estrutura, de acordo com a organização militar, ou seja, tradicional, rígida e hierárquica.
- A organização é definida em termos de estrutura, forma e disposição das partes que a constituem, além do inter-relacionamento entre essas partes.

## Cadeia de Comando

- É a linha de autoridade que interliga as posições da organização e define quem se subordina a quem.
- A cadeia de comando, ou escalar, baseia-se no princípio da unidade de comando.
- A estrutura organizacional é analisada de cima para baixo.



---

# Fayol: Divisão do trabalho

---

## Divisão do trabalho

- Conduz à especialização e à diferenciação de tarefas, ou seja, a heterogeneidade.
- A idéia básica é que organizações mais especializadas eram mais eficientes.
- A administração científica se preocupava com a divisão do trabalho no nível do operário, fragmentando as tarefas deste. A Teoria Clássica se preocupava com a divisão no nível dos órgãos que compõem a empresa.

## Duas formas da divisão do trabalho

- Verticalmente: As tarefas, autoridade e responsabilidade são agrupadas e definidas de acordo com os diferentes escalões da empresa (presidente, diretor, gerente, chefe e supervisor)
- Horizontalmente: As tarefas são agrupadas segundo os diferentes tipos de atividades da organização. Em um mesmo nível hierárquico, cada departamento ou seção passa a ser responsável por uma atividade específica e própria.

---

# Fayol: Organização linear

---

## Organização linear

- É o tipo de organização que apresenta a forma piramidal. Nela ocorre a supervisão linear, baseada na unidade de comando, que é o oposto da supervisão funcional de Taylor.
- A organização linear baseia-se nos princípios de unidade de comando, unidade de direção, centralização de autoridade e cadeia escalar.

## Conceito de linha e staff

- Os órgãos de linha são os que compõem a organização e para que eles possam se dedicar exclusivamente a suas atividades especializadas, tornam-se necessários outros órgãos prestadores de serviço estranho às atividades dos órgãos de linha, que são os órgãos de staff.
- Os órgãos de staff fornecem aos órgãos de linha serviços, conselhos e recomendações.
- Existem dois tipos de autoridade: a de linha e a de staff:
  - De linha: é a forma de autoridade em que os gerentes tem o poder formal de dirigir e controlar os subordinados imediatos
  - De staff: é a forma de autoridade atribuída aos especialistas de staff em suas áreas de atuação. A autoridade de staff é mais estreita e inclui o direito de aconselhar e orientar.

# Processo administrativo - PDCA

