

Disciplina:

**Introdução à Administração
(ADM0219)**

Unidade 4 - TEORIAS DE ADMINISTRAÇÃO

Prof^a Débora Eleonora Pereira da Silva

E-mail: dsilva.ufs@hotmail.com

2022/1

O que são teorias?

O que são teorias?

As teorias podem ser vistas como um conjunto coerente de suposições elaboradas para explicar a relação entre dois ou mais fatos observáveis e prover uma base sólida para eventos futuros

(SOBRAL; PECI, 2008, p. 32).

O que são Teorias da Administração?

Teorias da Administração compreendem um conjunto coerente de suposições elaboradas para explicar a relação entre dois ou mais fatos observáveis na prática organizacional, seja para **compreender ou interpretar a realidade**, seja para **propor ou sugerir como tomar decisões diante de determinadas situações**. (SOBRAL; PECI, 2008).

“A teoria sem a prática vira 'verbalismo',
assim como a prática sem teoria, vira
ativismo.

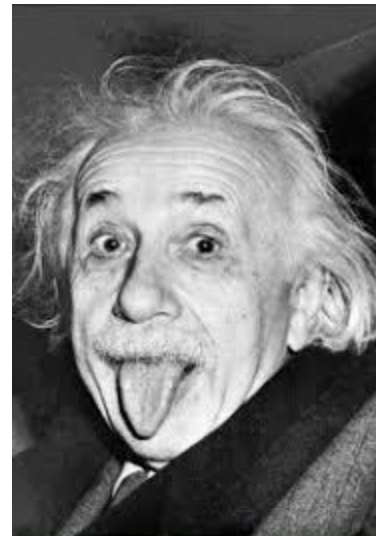
No entanto, quando se une a prática com a
teoria tem-se a práxis, a ação criadora e
modificadora da realidade.”

Paulo Freire



“Se os fatos não se encaixam na teoria,
modifique os fatos.”

Albert Einstein



A Importância das Teorias



- As teorias influenciam a prática, servindo como guia para as decisões da administração.
- As teorias servem como fonte de compreensão e/ou previsão de práticas observadas nas organizações.
- Um bom administrador não se faz apenas na prática, ele precisa conhecer teorias de administração, assim como os seus princípios e métodos.
- A teoria permite compreender as práticas observadas nas organizações.

A Evolução da Administração



- Mesmo que o pensamento sistemático acerca da administração seja recente, organizar e administrar são práticas humanas seculares.
- A administração, seus conceitos e técnicas sempre foram usados, consciente ou inconscientemente.
- O pensamento administrativo se desenvolveu lentamente por várias razões:
 - Desde o tempo dos filósofos gregos até depois da Idade Média as atividades comerciais e ou industriais não eram aceitas como profissões respeitáveis.
 - Os primeiros economistas não se preocuparam com os aspectos empreendedores ou administrativos das empresas.
 - Os administradores consideravam sua profissão uma arte e não uma ciência.
 - Até o século XIX, os negócios eram operados em bases pessoais e pequena escala, com alguns proprietários e poucos sócios.

A Revolução Industrial

A Revolução Industrial permitiu a consolidação de um novo modo de produção e organização do trabalho, o **capitalismo**, criando as condições necessárias para o surgimento dessa nova área do conhecimento, a **administração**.

- Ocorre na Europa entre 1700 e 1850, mas só chega aos EUA no fim do séc. XIX.
- Substituiu a produção manual pela mecânica e fabril.
- Foi acelerada por um novo sistema de produção, a invenção de novos instrumentos, processos e máquinas para a fabricação de produtos têxteis.
- Aparecimento de nova fonte de energia, o vapor para mover máquinas, resultado do período de muita atividade intelectual, a Renascença.
- Surgimento de uma nova doutrina econômica baseada no *laissez-faire* francês, precursor do capitalismo, na qual o governo não deveria interferir no comércio.
- Tais mudanças resultaram no sistema fabril de produção que desencadeou o processo de produção em massa.

A Revolução Industrial



O sistema fabril elevou o padrão de vida, mas também trouxe mudanças:

- A produção saiu das casas e foi para as fábricas, o que se tornou possível pela substituição da força humana e animal por máquinas a vapor e gasolina.
- Mestres e comerciantes se tornaram empregados dos emergentes capitalistas e as habilidades dos empregados foram transferidas para as máquinas.
- Surgiram muitos problemas psicológicos pelo número excessivo de horas trabalhadas, monotonia, fadiga, barulho, e o perigo de acidentes.
- Os novos empregadores podiam contratar mulheres e crianças para lidar com as máquinas por salários bem mais baixos.
- Não por acaso, nesse contexto surgem as primeiras ideias socialistas.

As Teorias da Administração



- O início da Administração como campo de estudo é marcado pela resposta aos desafios postos pelas novas relações de trabalho, especialmente nas fábricas.
- Os estudos que originaram as primeiras Teorias da Administração foram comandados por engenheiros no início do séc. XX.
- Essas primeiras teorias formaram a Escola Clássica da Administração, um conjunto de contribuições teóricas que buscaram identificar princípios racionais e universais de gestão que tornariam a organização mais eficiente.
- Essa perspectiva é formada por três sub-campos, com ênfases distintas:
 - **A Administração Científica**
 - **A Gestão Administrativa ou Teoria Clássica**

A **Escola Clássica** trata dos avanços na teoria e no exercício da administração no âmbito organizacional ocorridos no século XX.

É assim denominada devido à criação e sistematização dos seus conceitos fundamentais, estes, idealizados pelos seus partícipes: Taylor, Ford e Fayol.

Maximiano (2017)

Contexto de surgimento

Entrada do capitalismo na fase monopolista



Produção em massa.

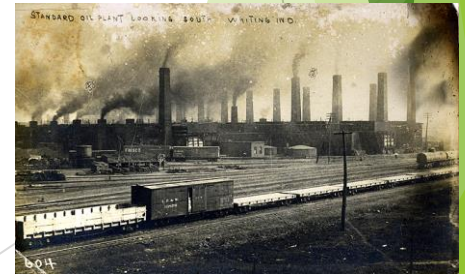


Redução no custo de transportes (ferrovias).



Falta de regulação governamental.

Grandes organizações monopolistas



Contexto de surgimento

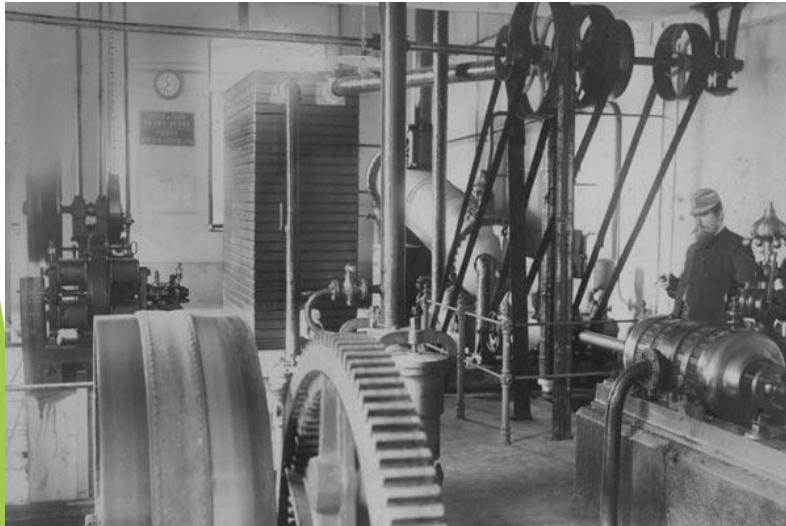
Grandes organizações monopolistas.



Necessidade de novos instrumentos e novas formas de organização do trabalho.



Abordagem Clássica da Administração.

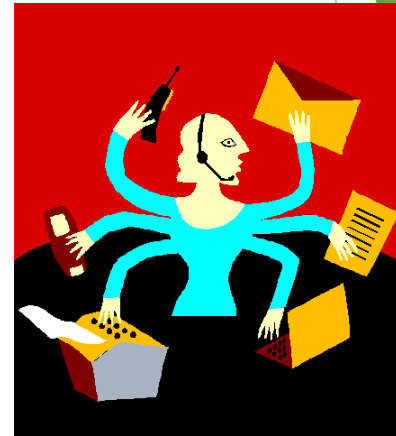


TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Este processo consistia em:



**Estudo de Tempos
e Movimentos**



**Redesenho do ambiente de trabalho
eliminando movimentos inúteis**



Princípios de Administração Científica

Frederick Winslow Taylor

(1856-1915)



- A expansão da indústria levou à grande migração interna e externa, principalmente europeia, elevando a população e a oferta de mão de obra.
- Essa mão de obra era desqualificada e, provavelmente, uma das razões que levavam ao desperdício nas indústrias da época.
- Pretendeu, basicamente, reduzir o desperdício e aumentar a produtividade.



ORIGENS DA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

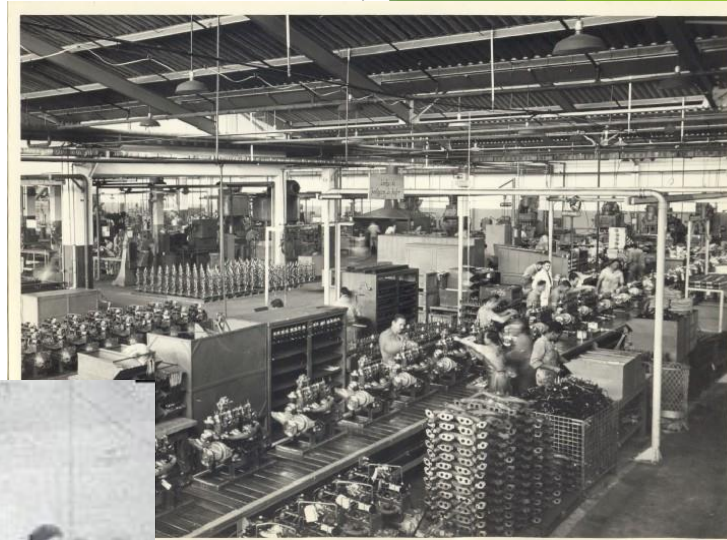
- O crescimento acelerado e desorganizado das empresas;
- A necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações;
- Eliminar os desperdícios e as perdas sofridas pelas indústrias americanas.

FREDERICK TAYLOR

SEU TRABALHO TEVE COMO FOCO



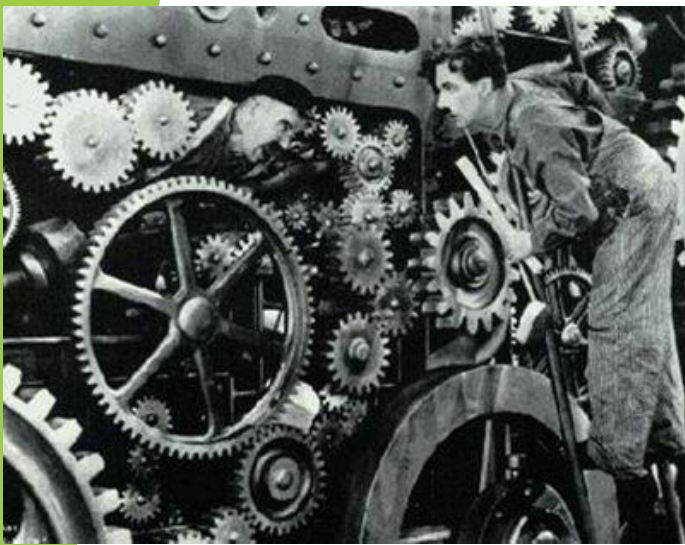
PÓSTO DE ABASTECIMENTO



FÁBRICA DE MOTORES

**O CHÃO DE
FÁBRICA
OU
A PRODUÇÃO**





Decompõe atividades complexas



**Em atividades simples as
quais denominou de TAREFA**





**Entregou cada tarefa a um operário
que, treinado em seus métodos
científicos, tornava-se especialista**

Administração Científica



- O Movimento da **Administração Científica** surge como uma resposta eficiente à questão da existência de uma nova força de trabalho, desqualificada e barata.
- Ela enfatizava mudanças cientificamente determinadas nas práticas administrativas, como a solução para melhorar a produtividade.
- Foi liderada pelo engenheiro Frederick Winslow Taylor (1856-1915), que basicamente, defendia os seguintes princípios:
 - Cada trabalho deve ser executado seguindo um método padronizado.
 - Os trabalhadores devem ser cientificamente selecionados para cada trabalho.
 - O trabalhador deve ter medido e planejado cada um de seus movimentos.
 - O trabalhador deve ter incentivos salariais para aumentar sua produtividade.

Administração Científica



- Outro importante teórico que contribuiu para o movimento de administração científica de Taylor, foi Frank Gilbreth.
- Gilbreth se preocupou em estudar os movimentos mais adequados para a realização de cada atividade, dando origem ao “estudo dos tempos e movimentos”.
- Enquanto Taylor cronometrava o tempo de execução de cada tarefa, Gilbreth analisava os movimentos executados pelos trabalhadores, a fim de eliminar os movimentos que considerava desnecessários.
- Assim como Taylor, Gilbreth se preocupou com a melhor maneira de executar cada tarefa. Para ele, os movimentos desnecessários eram um sinônimo de fadiga e, portanto, deveriam ser eliminados.

Características

- **Abordagem de baixo para cima** – do operário para o supervisor e gerente e **das partes para o todo** – operários e seus cargos para a organização empresarial;
- **Tempo e movimentos padrões;**
- **Especialização do operário;**
- **Organização Racional do Trabalho – ORT** - reagrupamento de movimentos, operações, tarefas e cargos.

1º Período Taylor



- ▶ Estudos experimentais.
- ▶ 1903 – livro ***Administração de Oficinas*** – técnicas de racionalização do trabalho operário por meio do Estudo dos Tempos e Movimentos (ETM).

2º período de Taylor



1911 - *Princípios da Administração Científica*

► Problemas das fábricas:

- a) Vadiagem sistemática por parte dos empregados;
- b) Os gerentes não conheciam os fluxos de operações das atividades que eram desenvolvidas nem o tempo gasto e necessário para a sua execução;
- c) Métodos e técnicas de trabalho não uniformes.

Organização Racional do Trabalho (ORT)

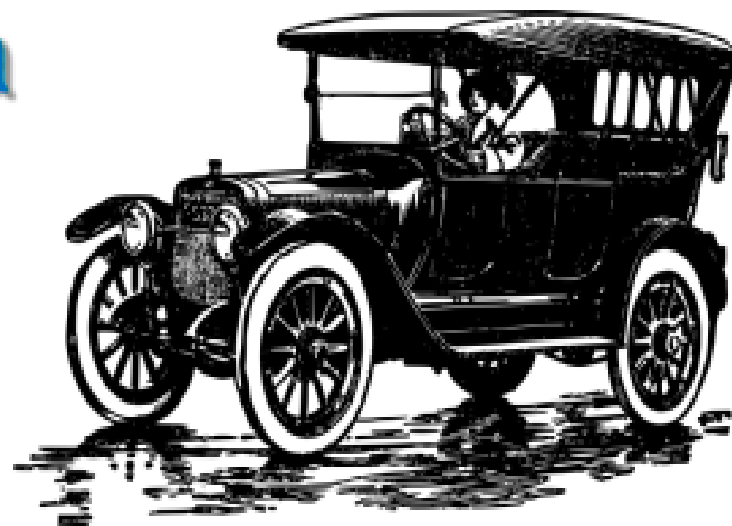
- a) **Análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos** – padronização do método de trabalho e do tempo destinado à sua execução.
- b) **Estudo da fadiga humana** – eliminação dos movimentos desnecessários para o desenvolvimento de uma determinada atividade, visando à diminuição dos esforços musculares. Os movimentos em demasia proporcionavam a fadiga e, por sua vez, a queda de produção.
- c) **Divisão do trabalho e especialização do operário** – a eficiência aumenta com a especialização.
- d) **Desenho de cargos e tarefas** – definição das tarefas + métodos de trabalho + relações com outros cargos. Cada trabalhador passa a conhecer o seu campo de atuação e as relações do que faz com os demais cargos existentes na organização.

Organização Racional do Trabalho (ORT)

- e) Incentivos salariais e prêmios de produção** – relação da remuneração com a quantidade produzida. O salário era determinado pelas peças produzidas por cada trabalhador (***homo economicus***).
- f) Condições de trabalho** – a eficiência não está atrelada só à aplicação de métodos científicos e ao incentivo salarial, mas também às condições de trabalho.
- g) Padronização** – com objetivo de eliminar o desperdício e incrementar os níveis de eficiência.
- h) Supervisão funcional** – cada supervisor deve cuidar de determinada área ou especialidade.

Administração Científica

A Contribuição de FORD



Quando fundada a Ford Motor Company, em 1903, os automóveis eram artesanais.

Para Henry Ford (1863-1947), a única forma de se produzir um carro “popular” seria produzi-lo em grande quantidade e a baixo custo.

Para isso, concentrou-se na eficiência da produção, mecanizando tudo o que fosse possível e dividindo as tarefas em seus menores componentes, seguindo os princípios da administração científica de Taylor.

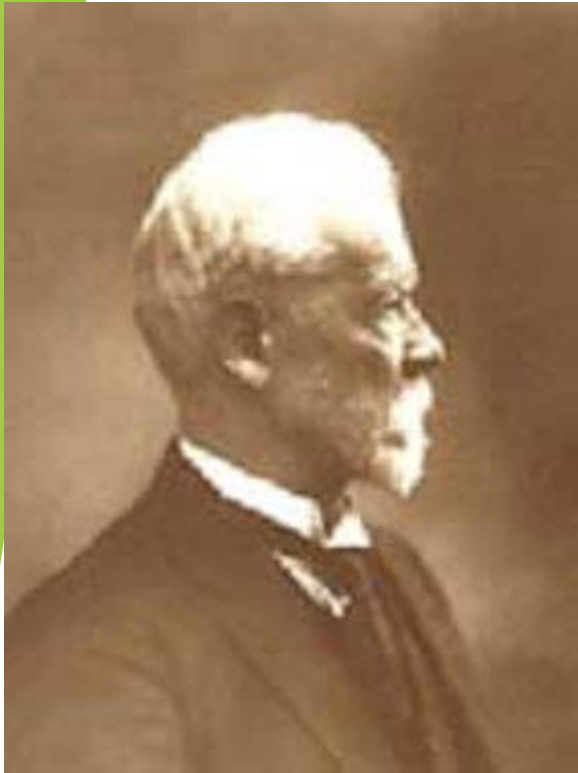
- Em 1908, lançou um carro que revolucionou o conceito de automóvel: o Modelo T.
- O primeiro modelo T levou mais de 12 horas para sair da linha de produção, mas, em 1925, saía um a cada quinze segundos.
- O modelo de produção fordista marcou a indústria automobilística, assinalando o início da era da produção em massa e da sociedade do consumo em massa.



TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

ou Gestão Administrativa

(Abordagem Anatômica)



Em seu livro *Administração Industrial e Geral* de 1916, Fayol imprime uma abordagem diferente da de Taylor.

Jules Henri Fayol
(1841-1925)

Origem

- 1916 – França.
- Henri Fayol – engenheiro de minas / empresa metalúrgica e carbonífera.
- Busca a eficiência por meio da estrutura organizacional.
- Ênfase na estrutura organizacional (cargos, departamentos, seções etc.).
- Abordagem global e universal, anatômica e estrutural e de cima para baixo.

Fayol afirmava que a organização deveria ser entendida como um todo complexo e integrado.



O autor se preocupou com a estrutura que a organização deveria ter e com a gestão para que fosse eficiente.

Teoria Clássica ou Gestão Administrativa



- Abordava os princípios gerais da administração, enfatizando a organização como um todo e não apenas o operário.
- Liderada por Henry Fayol, um engenheiro de minas francês, teve contribuições importantes de Mary Parker Follett e Chester Barnard.
- Fayol definiu as funções da administração da seguinte maneira:
 - ✓ **Prever** é traçar um plano de ação que permita à organização atingir seus objetivos.
 - ✓ **Organizar** é estruturar o duplo organismo, material e social, da empresa.
 - ✓ **Comandar** é dirigir o pessoal na direção dos objetivos.
 - ✓ **Coordenar** é ligar, unir e harmonizar todo o fluxo de recursos e atividades.
 - ✓ **Controlar** é garantir que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Fayol e as Seis Funções Básicas da Empresa

Fayol partiu de uma abordagem *sintética, global e universal* da empresa, Fayol via a organização como um corpo – o "*corpo empresarial*". As atividades desse corpo eram encaixadas em seis funções:

1. ***Funções técnicas***, relacionadas com a produção de bens e serviços da empresa.
2. ***Funções comerciais***, relacionadas com a compra venda e permutação/troca.
3. ***Funções financeiras***, relacionadas com a procura e gerência de capitais.
4. ***Funções de segurança***, relacionadas com a proteção e preservação dos bens e das pessoas.
5. ***Funções contábeis***, relacionadas com inventários, registros, balanços, custos e estatísticas.
6. ***Funções administrativas***, relacionadas com as outras cinco funções integradas, pairando acima delas.

Cenário início século XX

- ▶ Imensa variedade de empresas, com tamanhos diferenciados,
- ▶ Problemas de baixos rendimentos dos recursos utilizados, desperdício,
- ▶ Insatisfação generalizada entre os operários,
- ▶ Intensa concorrência,
- ▶ Alto volume de perdas por decisões mal formuladas,
- ▶ Isso tudo levou a divisão do trabalho entre os que pensam e executam , os primeiros fixam os padrões de produção , descrevem os cargos estudam métodos e técnicas de trabalho. Esse panorama levou os autores clássicos a desenvolver uma Ciência da Administração.

Funções Empresariais Básicas

Fayol tinha uma visão mais abrangente das organizações.

Dessa maneira, ele propôs que toda empresa pode ser dividida em seis funções empresariais que as instituições em geral devem conter:

- ▶ **Operação Técnica:** função relacionada a produção (atividade fim). Fayol não considerava esta como uma função básica.
- ▶ **Operação Comercial:** relaciona-se a compra, venda e troca de matéria-prima e produtos.
- ▶ **Operação Financeira:** trata da captação e da gerência de capitais.

Funções Empresariais Básicas

- ▶ **Operação de Segurança:** visa proteger os bens e as pessoas de problemas, como roubo, inundações e obstáculos de ordem social, como greves e atentados.
- ▶ **Operação de Contabilidade:** é relacionada aos registros contábeis.
- ▶ **Operação Administrativa:** coordena e sincroniza as demais funções. Planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar

Funções Administrativas: POC3

Fayol também se preocupou em detalhar o que seria o trabalho dos gestores, deixar claro o papel de coordenador do administrador. Dessa forma, Fayol chamou o conjunto de atividades dos administradores de **processo administrativo**: as funções próprias de um administrador:

- **Planejar/prever** – visualizar o futuro e traçar um plano de ação.
- **Organizar** – constituir o duplo organismo material e social da empresa.
- **Comandar** – Dirigir e orientar o pessoal.
- **Coordenar** – Ligar e harmonizar todos os esforços coletivos. É a reunião e a harmonização de toda a atividade e esforço
- **Controlar** – Verificar se tudo ocorre de acordo com as regras e as ordens.

Fayol relacionou também 14 princípios básicos que podem ser estudados de forma complementar aos de Taylor:

1 - Divisão do trabalho

Especialização dos funcionários desde o topo da hierarquia até os operários da fábrica, assim, favorecendo a eficiência da produção aumentando a produtividade.

2 - Autoridade e responsabilidade

Autoridade é o direito dos superiores darem ordens que teoricamente serão obedecidas. Responsabilidade é a contrapartida da autoridade.

3 - Unidade de comando

Um funcionário deve receber ordens de apenas um chefe, evitando contra-ordens.

4 - Unidade de direção

O controle único é possibilitado com a aplicação de um plano para grupo de atividades com os mesmos objetivos.

5 - Disciplina

Necessidade de estabelecer regras de conduta e de trabalho válidas pra todos os funcionários. A ausência de disciplina gera o caos na organização.

6 - Prevalência dos interesses gerais

Os interesses gerais da organização devem prevalecer sobre os interesses individuais.

7 - Remuneração

Deve ser suficiente para garantir a satisfação dos funcionários e da própria organização.

8 - Centralização

As atividades vitais da organização e sua autoridade devem ser centralizadas.

9 - Hierarquia

Defesa incondicional da estrutura hierárquica, respeitando à risca uma linha de autoridade fixa.

10 - Ordem

Deve ser mantida em toda organização, preservando um lugar pra cada coisa e cada coisa em seu lugar.

11 - Equidade

A justiça deve prevalecer em toda organização, justificando a lealdade e a devoção de cada funcionário à empresa.

12 - Estabilidade dos funcionários

Uma rotatividade alta tem conseqüências negativas sobre desempenho da empresa e o moral dos funcionários.

13 - Iniciativa

Deve ser entendida como a capacidade de estabelecer um plano e cumpri-lo.

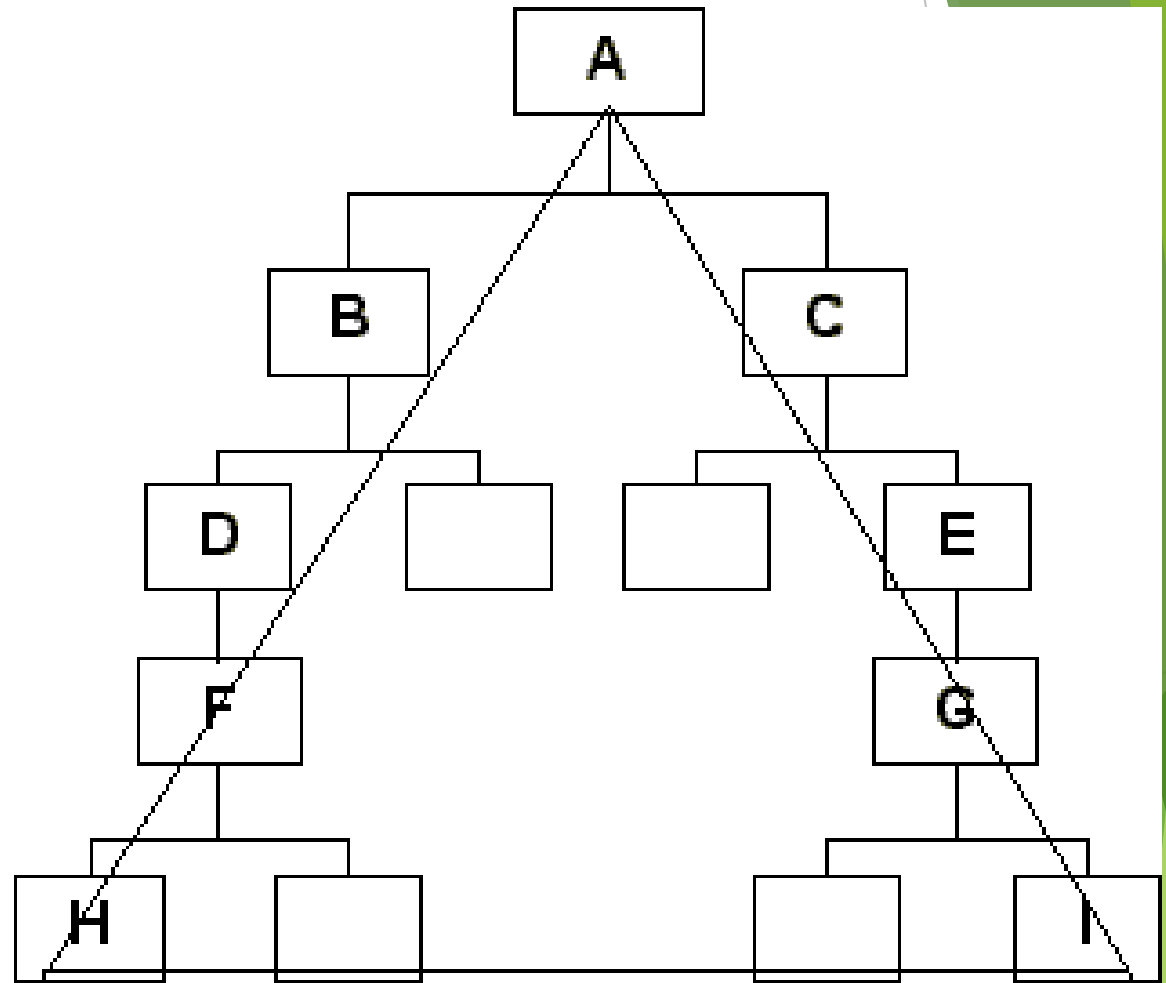
14 - Espírito de equipe

O trabalho deve ser conjunto, facilitado pela comunicação dentro da equipe. Os integrantes de um mesmo grupo precisam ter consciência de classe, para que defendam seus propósitos.

Administração como ciência

- ▶ O ponto de partida dos autores da Teoria Clássica é o estudo científico da Administração, substituindo o empirismo e a improvisação por técnicas científicas. Pretendia-se elaborar uma Ciência da Administração.
- ▶ Fayol defendia a necessidade de um ensino organizado e metódico da Administração, de carácter geral para formar administradores.

Divisão do trabalho e especialização



Críticas à Teoria Clássica

- **Abordagem simplificada da organização formal**, não considerando seu conteúdo psicológico e social.
- **Ausência de trabalhos experimentais** (observação e senso comum);
- **Extremo racionalismo na concepção de administração** - concepção da Administração como um conjunto de princípios universalmente aplicáveis, por meio dos princípios universalmente aceitos, pode-se obter a eficiência máxima da organização;

Críticas à Teoria Clássica

- Pouca originalidade dos princípios gerais da Administração;
- Concepção da organização com **ênfase exagerada na estrutura**;
- Insistência na utilização da unidade de comando;
- Centralização da autoridade , denotando a influência das antigas concepções militares e eclesiásticas.

Considerações Acerca da Teoria Clássica

- **Abordagem simplificada e incompleta da organização formal** – não leva em conta os aspectos da dinâmica organizacional e ambiental. Não considera a organização informal.
- **Abordagem de sistema fechado** – variáveis conhecidas e previsíveis. A organização é vista como um sistema fechado sem interfaces com ambiente externo direto e indireto.

Conclusão

- Apesar das críticas, a Teoria Clássica é ainda a abordagem mais utilizada para os iniciantes em Administração, pois permite uma visão simples, clara e ordenada.
- Contudo, em uma era de mudança e instabilidade como a que as empresas atravessam, a abordagem clássica mostra-se rígida, inflexível e conservadora, pois foi concebida em uma época de estabilidade e permanência.
- A Teoria Clássica é indispensável na compreensão das bases da moderna administração.

Resumo da Abordagem Clássica

CrITÉRIOS	Administração Científica	Gestão Administrativa
Autor destaque	Frederick Taylor (1856-1915)	Henri Fayol (1841-1925)
Principais obras	Princípios de Administração Científica (1911)	Administração Industrial e Geral (1916)
Enfoque teórico-metodológico	Normativo e prescritivo	
Foco de análise	Nível operacional ("chão de fábrica")	Nível diretivo
Ênfase	Nas tarefas executadas pelos empregados	Na estrutura organizacional e no processo administrativo
Contribuição de destaque	Estudo de Tempos e Movimentos	Funções administrativas (processo administrativo)
Concepção da organização	Organização Formal	

Resumo da Abordagem Clássica

Relações administradores e empregados	Identidade de interesses
Sistemas de incentivos	Monetários
Concepção do homem	<i>Homo economicus</i>
Resultados esperados	Máximos
Algumas limitações	Organização como sistema fechado

Referências Bibliográficas

- CHIAVENATO, I. Teoria geral da administração. 6ª ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2003. p. 1-6. LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003. cap.1, p. 3-12.
- PUGH, D. S.; HICKSON, D. J. Os Teóricos das Organizações. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2004.
- SOBRAL, F.; PECI, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.