

# **ADMINISTRAÇÃO**

## **-Teorias da Administração - 1- Administração Científica**

**Profa Me MARTA ALVES PEREIRA**

# Introdução -Administração Científica

- As teorias da Administração surgiram devido as principais mudanças no trabalho que aconteceram **na transição da produção artesanal para o sistema fabril** corresponderam **especialmente à divisão do trabalho**, pois, como os trabalhadores eram artesãos ou agricultores, eles tinham dificuldade para se adaptar à nova forma de trabalho, principalmente porque **não tinham visão do processo produtivo inteiro** e também **porque tinham a percepção de que trabalhavam demais para ganhar muito pouco.**

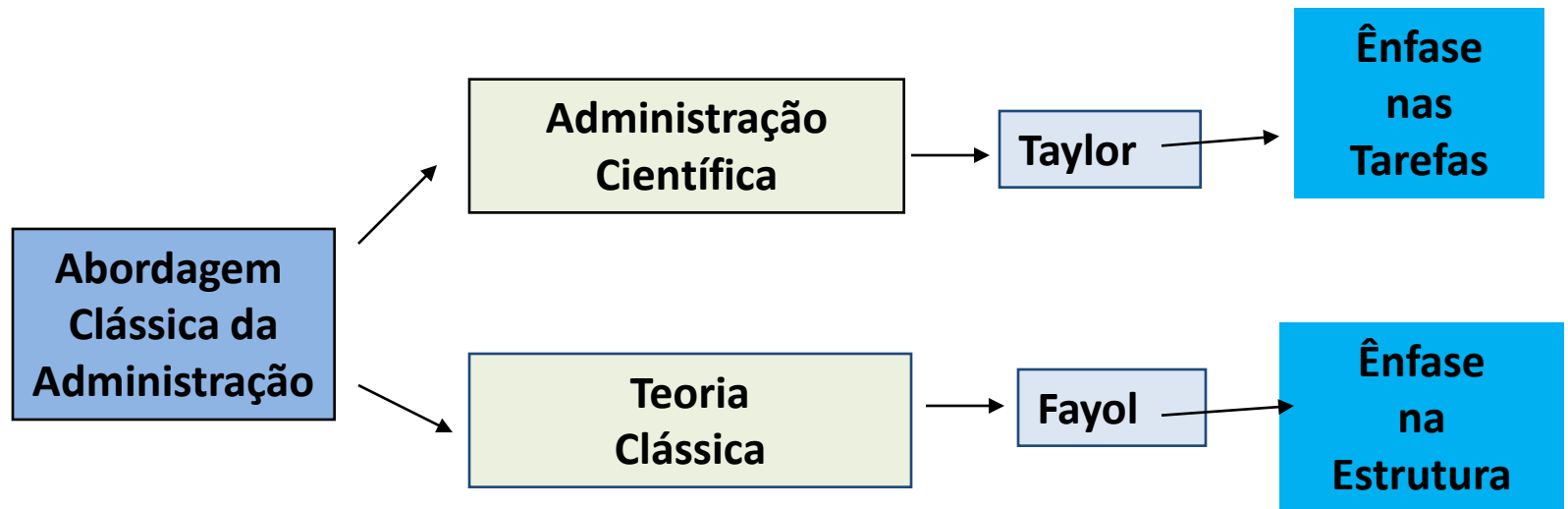
# Introdução -Administração Científica

- Outra mudança importante está associada às **condições socioeconômicas** daquele período, pois, com o êxodo rural, eram muitas as famílias nos centros urbanos em condições de extrema pobreza, e o mercado de trabalho estava a favor das fábricas, já que eram milhares de pessoas se candidatando às vagas disponíveis.

# Teorias da Administração

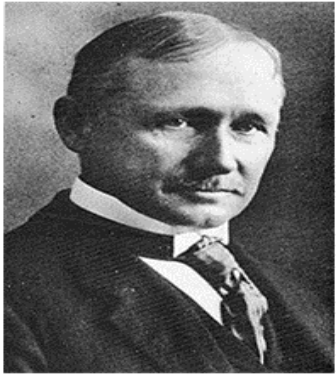
ÊNFASE	TEORIAS ADMINISTRATIVAS
Nas Tarefas	Administração Científica
Na Estrutura	Teoria Clássica Teoria Neoclássica Teoria da Burocracia Teoria Estruturalista
Nas Pessoas	Teoria das Relações Humanas Teoria do Comportamento Organizacional Teoria do desenvolvimento Organizacional
No Ambiente	Teoria Estruturalista Teoria da Contingência
Na Tecnologia	Teoria da Contingência

# Abordagem Clássica da Administração



# ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

- As teorias da Administração evoluíram nos Estados Unidos da América, pois foi lá que surgiram vários estudos das teorias administrativas em razão do potencial industrial e da cultura empreendedora, além de dispor de recursos produtivos abundantes.
- Na abordagem da administração clássica das teorias da Administração, a administração científica do trabalho no chão de fábrica, primeira proposta foi feita por **Taylor**, e também as contribuições de **Ford**.



# ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

- O engenheiro americano **Frederich Winslow Taylor** trabalhou em indústrias desde os 18 anos, quando já **observava os problemas ocasionados pelos trabalhadores que ele considerava preguiçosos e as relações ruins destes com seus gerentes**. Depois que se formou engenheiro, obteve título de mestre e ganhou renome, patenteou diversas invenções suas voltadas para a melhoria da produtividade. Trabalhou em diversas indústrias, cumprindo desde atividades de mecânico na manufatura, como as de engenharia e gerência, período que desenvolveu seu sistema de administração de tarefas, base para a futura administração científica.

# ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

- Taylor tornou-se especialista em sistematizar a administração do chão de fábrica. A partir de 1893, aos 37 anos, passou a atuar como consultor renomado, e em 1901 decidiu dedicar-se exclusivamente a divulgar suas ideias.
- Em 1910, foi criada a Sociedade para a Promoção da Administração Científica, que se tornou Sociedade Taylor em 1915, mesmo ano em que este faleceu, aos 59 anos (MAXIMIANO, 2010, p. 53).



# ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

- Taylor trabalhou em indústrias desde os 18 anos, quando já **observava os problemas ocasionados pelos trabalhadores que ele considerava preguiçosos e as relações ruins destes com seus gerentes.**
- A principal preocupação de Taylor era a questão dos salários como meio motivacional para o aumento de produtividade. Dedicou-se a estudar o método do trabalho.
- Para Taylor, os interesses dos operários eram iguais e todos seriam motivados por salários medidos por produtividade. Também defendia o **departamento de planejamento**, para estudar e propor aprimoramentos operacionais (dando início à ideia da separação de quem pensa e de quem faz).

# ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

- Para Taylor, (final do século XIX) os operários eram iguais e todos seriam motivados por salários medidos por produtividade.
- Taylor deu início à separação de quem pensa daquele que faz, quando define o departamento de planejamento como o único responsável por estudar aprimoramentos operacionais.
- Taylor contou com a ajuda relevante de Henry Gantt, que seu foi o braço direito e desenvolveu vários estudos na área de controle de produção e de seleção e treinamento de trabalhadores.
- Os estudos de Taylor foram voltados para o aumento da produtividade por meio de procedimentos científicos, a redução de desperdício de tempo e de material, estudo de movimentos, pagamento de salários melhores e felicidade.

## **PRIMEIRA FASE**

- **Ataque ao “Problema dos Salários”.**
- **Estudo Sistemático do Tempo.**
- **Definição de Tempos Padrão.**
- **Sistema de Administração de Tarefas.**

## **SEGUNDA FASE**

- **Ampliação de Escopo, da Tarefa para a Administração.**
- **Definição de Princípios de Administração do Trabalho.**

## **TERCEIRA FASE**

- **Consolidação dos Princípios.**
- **Proposição de Divisão de Autoridade e Responsabilidades dentro da empresa.**
- **Distinção entre Técnicas e Princípios.**

# Três momentos da Administração Científica.

- **1ª fase** - a principal preocupação de Taylor era o problema dos salários, pois os modelos praticados por dia ou por peça reduziam conforme a produtividade aumentasse muito, e não conseguiam estimular os trabalhadores a trabalharem mais.
- Taylor analisou cientificamente o problema, **buscando conhecer com precisão em quanto tempo um trabalhador era capaz de realizar uma tarefa-padrão.**
- Taylor propôs: que o **pagamento por peça não fosse reduzido conforme aumentasse muito a produtividade;** a seleção dos trabalhadores eram adequados aos padrões estabelecidos pela análise científica que fez; e o pagamento de incentivos. Esse estudo possibilitou à Administração controlar os aspectos da produção e criar o trabalho padronizado, por meio da racionalização dos movimentos (MAXIMIANO, 2010, p. 54-55).

# Três momentos da Administração Científica.

- Na 2ª fase - Taylor muda seu foco do problema dos salários para o **aprimoramento dos métodos de trabalho**. Os resultados de seus estudos científicos facilitaram a criação do **conceito do homem médio e o homem de primeira classe**, de forma que esse último era beneficiado por incentivos salariais atraentes para motivá-lo a produzir seu máximo sem desperdício de tempo.
- Foi nessa fase que foram desenvolvidos os princípios da administração científica e também o conceito de padronização de ferramentas e de equipamentos, sequenciamento e programação de operações e estudo de movimentos (MAXIMIANO, 2010, p. 56-57).

# **PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA**



```
graph TD; A[PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA] --> B[SALÁRIOS ALTOS E CUSTOS BAIXOS DE PRODUÇÃO]; A --> C[IDENTIFICAÇÃO DA MELHOR MANEIRA DE EXECUTAR TAREFAS]; A --> D[SELEÇÃO E TREINAMENTO DE PESSOAL]; A --> E[COOPERAÇÃO ENTRE ADMINISTRAÇÃO E TRABALHADORES];
```

The diagram is a hierarchical flowchart. At the top is a blue rounded rectangle containing the title 'PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA'. A vertical line descends from this box and connects to a horizontal line. From this horizontal line, four vertical lines branch out to four separate blue rounded rectangles arranged in a 2x2 grid. Each rectangle contains one of the four principles of scientific administration.

**SALÁRIOS  
ALTOS E  
CUSTOS BAIXOS  
DE PRODUÇÃO**

**IDENTIFICAÇÃO  
DA MELHOR  
MANEIRA DE  
EXECUTAR  
TAREFAS**

**SELEÇÃO E  
TREINAMENTO  
DE PESSOAL**

**COOPERAÇÃO  
ENTRE  
ADMINISTRAÇÃO  
E  
TRABALHADORES**

# Princípios da administração científica

- Esses princípios estão em constante aprimoramento para, mesmo nos dias atuais, adequarem-se à realidade das empresas nos contextos em que estão inseridas.

# Três momentos da Administração Científica.

- **Na 3ª fase – (1911)** - Taylor publicou sua principal obra, **Princípios da Administração Científica**, sistematizando seus conceitos. Taylor sintetizou os objetivos de sua teoria (MAXIMIANO, 2010, p. 57):
  - 1. Desenvolver uma ciência para cada elemento do trabalho, para substituir o velho método empírico.
  - 2. Selecionar cientificamente e depois treinar, instruir e desenvolver o trabalhador, que no passado, escolhia seu próprio trabalho e treinava o melhor que podia.
  - 3. Cooperar sinceramente com os trabalhadores, de modo a garantir que o trabalho seja feito de acordo com princípios da ciência que foi desenvolvida.
  - 4. Existe uma divisão quase igual de trabalho e de responsabilidade entre a administração e os trabalhadores: a administração é capaz de responsabilizar-se por atividades que os trabalhadores não têm (habilidades gerenciais); antes quase todo o trabalho e a maior parte da responsabilidade recaíam sobre a mão de obra.



# Críticas a Administração Científica

- **Críticas ao Taylorismo:**

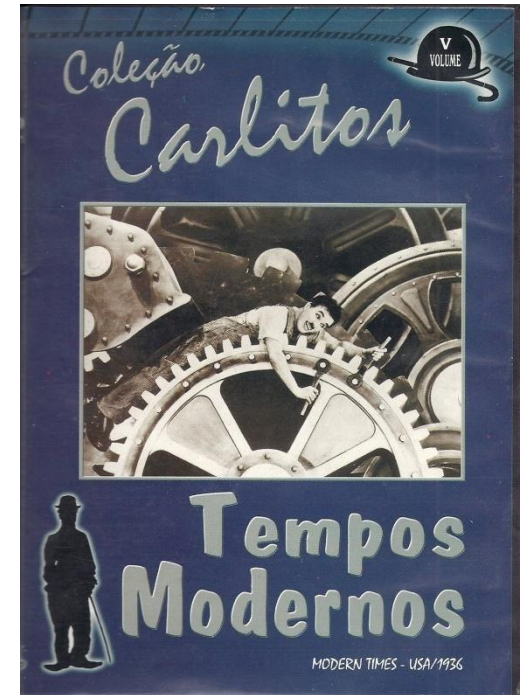
- Desumanização do trabalho e visão mecanicista, de forma que o trabalhador é considerado uma peça e um modelo de homem econômico, incentivado somente por ganhos salariais.
  - Superespecialização;
  - Empirismo;
  - Abordagem parcial da organização e prescritiva;
  - Empresa como sistema fechado.

# INDICAÇÃO PARA PRÓXIMA AULA:

## Assista o filme “Tempos Modernos”

O Filme retrata a Depressão nos EUA e a situação das pessoas dentro das fábricas. Há também o figura do Sindicato que surge para tentar garantir algum direito ao trabalhador.

- Assista o filme “Tempos Modernos” e faça a comparação com a Teoria da Administração Científica do Trabalho.
- Data da entrega no dia avaliação na plataforma teams, dia 23 de setembro de 2021.



# **TEORIA CLÁSSICA DE FAYOL**

## **2- Processos Administrativos -**

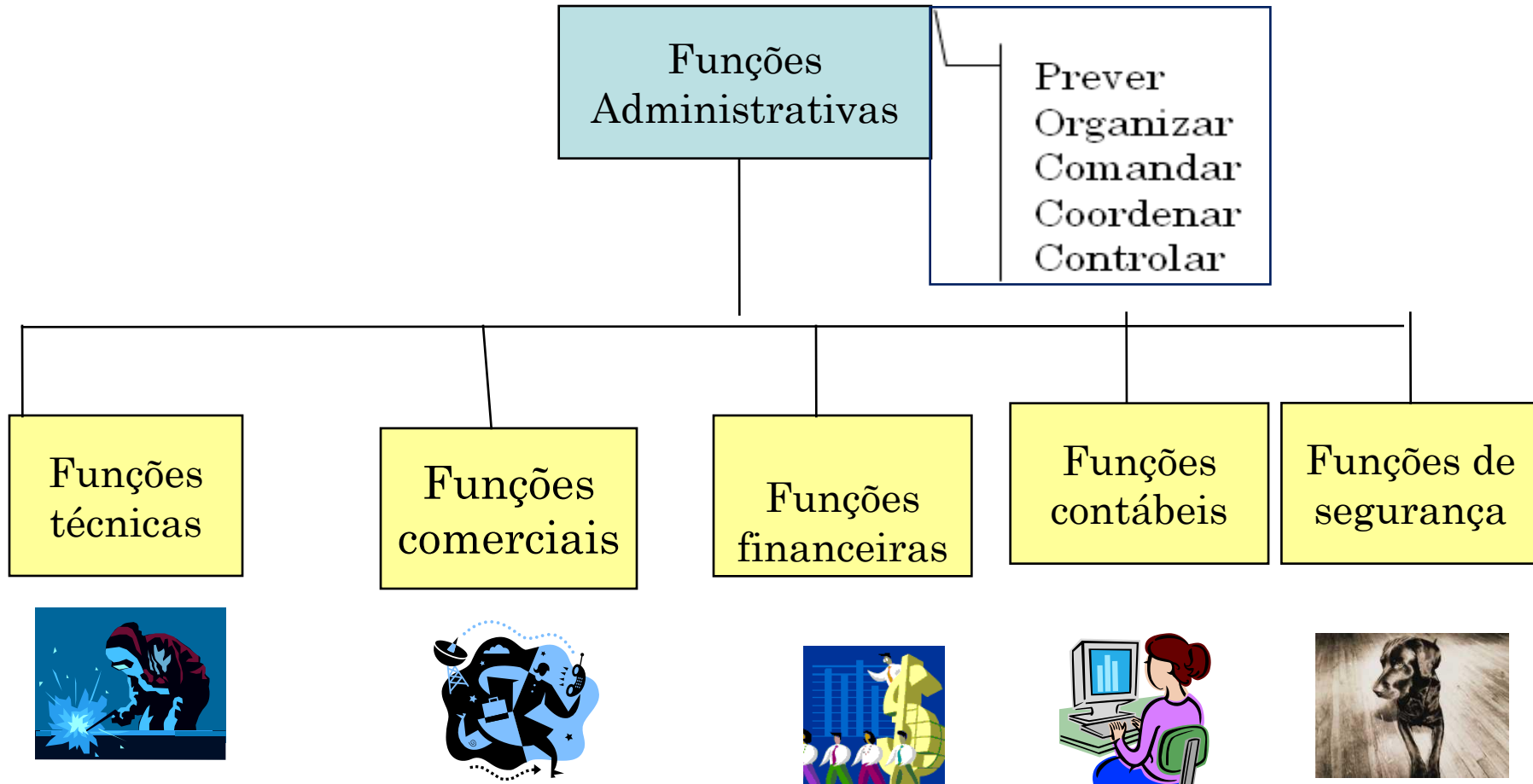
# Processos Administrativos

- “Processos Administrativos” apresenta a inserção da figura do gerente como peça motriz da busca da eficiência organizacional, por meio dos processos administrativos de planejar, organizar, dirigir e controlar, o que foi introduzido pelos estudos de Fayol.

# Fundamentos sobre processos administrativos

- Para Fayol, somente a **função administrativa** é capaz de formular um programa de ações geral, constituir o corpo social, coordenando os esforços e harmonizando os atos. O gerente faz isso por meio dos atos de **previsão, organização, comando, coordenação e controle**, ao que ele chamou de **funções administrativas** (CHIAVENATO, 2014a, p. 83).
- Observe que as funções administrativas aparecem no **topo da estrutura**, fazendo com que **todas as demais funções atuem de modo integrado com as funções administrativas**.

# Figura - Seis funções básicas da empresa para Fayol



## Funções básicas da empresa para Fayol

- Para Fayol, somente a **função administrativa** é capaz de **formular um programa de ações geral, constituir o corpo social, coordenando os esforços e harmonizando os atos**. O gerente faz isso por meio dos **atos de previsão, organização, comando, coordenação e controle**, ao que ele chamou de funções administrativas.
- A proposta de Fayol sobre as funções administrativas ofereceu **importante contribuição para ampliar a visão do escopo dos estudos administrativos**, pois, além de estudar a empresa como um todo dividido em partes, possibilitou o **início dos estudos sobre estrutura organizacional, tema que, até os dias atuais, desperta o interesse de pesquisadores em teorias da Administração**.

## Fayol dividiu as funções administrativas em cinco funções básicas

- **1. Previsão:** avalia o futuro e o provisionamento dos recursos em função dele. Estuda os cenários e tenta antecipar o futuro de maneira a preparar a organização para enfrentar as dificuldades e aproveitar as oportunidades;
- **2. Organização:** É montar a unidade que se vai gerenciar, dotando-a da estrutura e dos processos onde estão arranjados os recursos humanos, financeiros e materiais, tecnologia, informações e tudo o mais de que se necessita para o desempenho das tarefas daquela unidade. Proporciona tudo o que é útil ao funcionamento da empresa e pode ser dividida em organização material e organização social.
- **3. Comando:** ou dirigir, diz respeito à gestão das pessoas no desempenho de suas atribuições leva a organização a funcionar. Seu objetivo é alcançar o máximo retorno de todos os empregados no interesse dos aspectos globais do negócio.



## Fayol dividiu as funções administrativas em cinco funções básicas

- **4. Coordenação:** engloba a divisão harmônica do trabalho, a delegação de tarefas, acompanhando sua execução de todas as atividades do negócio, facilitando seu trabalho e sucesso. Sincroniza coisas e ações em proporções certas e adapta meios aos fins visados.
- **5. Controle:** é a verificação que certifica se tudo ocorre em conformidade com o plano adotado, as instruções transmitidas e os princípios estabelecidos. O objetivo é localizar fraquezas e erros no intuito de retificá-los e prevenir a recorrência..É medir os resultados, comparando-os com o que foi planejado e adotar as medidas corretivas que forem necessárias.

# TEORIA CLÁSSICA DE FAYOL

## Contribuições – Funções de uma Empresa:

- **Funções técnicas** – relacionadas com a produção (bens ou serviços);
- **Funções comerciais** – relacionadas a compra, venda e permutação;
- **Funções financeiras** – relacionadas à captação e gerência de capitais;
- **Funções de segurança** – relacionadas à proteção e conservação de bens e pessoas;
- **Funções contábeis** – relacionadas com registros e demonstrações, custos e estatísticas;
- **Funções administrativas** – relacionadas com a coordenação, integração e sincronização das outras cinco funções, pairando sobre elas.

# Fayol relacionou 14 princípios básicos

## ➤ Princípios Básicos

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.

## **Fayol relacionou 14 princípios básicos**

- **Princípios Básicos**

- 4. Unidade de direção** - O controle único é possibilitado com a aplicação de um plano para grupos de atividades.
- 5. Disciplina** - Necessidade de estabelecer regras de conduta e de trabalho válidas para 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.

# **Fayol relacionou 14 princípios básicos**

## **O Princípios Básicos**

- 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. Estabilidade dos funcionários** - a **rotatividade alta tem consequências negativas** sobre desempenho da empresa e o moral dos funcionários.
- 10. Iniciativa** - Deve ser entendida como a **capacidade de estabelecer um plano e cumpri-lo.**

# Fayol relacionou 14 princípios básicos

## O Princípios Básicos

11. **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.
12. **Hierarquia** - **Defesa incondicional da estrutura hierárquica**, respeitando à risca uma linha de autoridade fixa.
13. **Ordem** - Deve ser mantida em toda organização, preservando um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar.
14. **Equidade** - A justiça deve prevalecer em toda organização, justificando a lealdade e a devoção de cada funcionário à empresa.

# FAYOL X TAYLOR – DIFERENÇAS

## (Teoria Clássica)      (Adm. Científica)

- Eficiência pela estrutura.
  - Enfoque de cima para baixo (direção para execução).
  - Unidade de comando
  - Funções técnicas x administrativas.
  - Controle organizacional.
- Eficiência pela racionalização.
  - Enfoque de baixo para cima (execução para direção).
  - Supervisão funcional.
  - Concepção x execução.
  - Enfoque no controle.

# Henry Ford

- Assim como o nome de **Taylor** está associado à administração científica, o nome de **Henry Ford (1863-1947)** está associado à linha de montagem móvel.
- Diz-se que o ‘Taylorismo’ formou uma parceria com a expansão industrial e com a outra **inovação revolucionária: a linha de montagem de Ford.**
- Ford não inventou a linha de montagem, ele foi responsável por inovações.





# FORDISMO

**POR MEIO DA RACIONALIZAÇÃO  
DA PRODUÇÃO, HENRY FORD  
IDEALIZOU A**

**LINHA DE MONTAGEM**



# FORDISMO

**O QUE LHE PERMITIU A**



**PRODUÇÃO EM SÉRIE OU EM MASSA**

# Henry Ford e o modelo T



# Henry Ford e a linha de montagem

- No início, a Ford trabalhava de modo artesanal (1908)
  - Trabalhador especializado em sua função, mas tinha que ‘correr’ a fábrica para buscar as peças no estoque e trazer ao seu posto de trabalho.
- Ford fez com que as peças fossem entregues em cada posto de trabalho.
  - Tempo de conclusão do trabalho notadamente diminuído.

# Henry Ford e a linha de montagem

- Operário, após acabar seu serviço em um carro, tinha que andar até o próximo.
  - A movimentação consumia tempo e desgaste do operário.
- Implantação da linha de montagem móvel (1914).



Profa Me Marta Alves Pereira

O modelo fordista reconheceu o modo de organização e atuação dos sindicatos dos trabalhadores, utilizando políticas salariais ousadas como um elemento da sua estratégia.

## **Traços fundamentais:**

- 1 - racionalização taylorista do trabalho, alto grau de especialização;
- 2 - desenvolvimento da mecanização utilizando equipamentos especializados;
- 3 - produção em massa com elevado grau de padronização;
- 4 - salários elevados e crescentes, incorporando ganhos de produtividade.

# Henry Ford e suas inovações

- A linha de montagem móvel trazia como benefícios:
  - Maior velocidade da produção
  - Melhor qualidade
  - Diminuição dos custos de estoque
  - Maior fabricação, menor preço do produto
  - Manual do produto
  - Adotou carga de trabalho de 8 horas/dia
  - Duplicou os salários (aumenta o mercado consumidor, inclusive de seus produtos)
  - Sua empresa tornou-se padrão.

# Ford adotou três princípios básicos:

- **Princípio de 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.
- **Princípio da economicidade:** consiste em reduzir ao mínimo o volume do estoque da matéria-prima em transformação. A velocidade da produção deve ser rápida.
- **Princípio da produtividade:** consiste em aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período (produtividade) através da especialização e da linha de montagem.



# **Taylorismo e Fordismo hoje:**

- Muito forte nos EUA.
- McDonald's, Pizza Hut entre outros.
- Toyotismo - CQT (Controle da Qualidade Total)
- Produtos com baixo valor agregado.
- Retrocesso seguro frente a eventuais fracassos de técnicas modernas.

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHIAVENATO, I. *Administração: teoria, processo e prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Teoria Geral da Administração: uma abordagem prática*. São Paulo, Atlas, 2008.