

ABORDAGEM CLASSICA

Desdobrada em duas orientações diferentes, opostas entre si, mas se complementam.

Primeira : **ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA - TAYLOR**

A preocupação era aumentar o nível de eficiência no nível operacional

É uma abordagem de baixo para cima (do operário para o gerente), das partes (operários e seus cargos) para o todo (organização da fábrica).

Predominava a atenção para o método de trabalho (ORT – Organização Racional do Trabalho)

Principal característica: A ênfase nas tarefas

Segunda : **TEORIA CLÁSSICA - FAYOL**

A preocupação era aumentar a eficiência da empresa por meio da forma e disposição dos órgãos competentes da organização (departamentos) e das inter-relações estruturais.

É uma abordagem inversa a à da Administração Científica, ou seja, de cima para baixo (da direção para a execução) e do todo (organização) para as suas partes componentes (departamentos)

Predominava a atenção para a estrutura organizacional e com os elementos da Administração, com os princípios gerais da Administração e com a departamentalização.

Principal característica: A ênfase na estrutura

1. ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA – TAYLOR (1856-1915)

Taylor iniciou sua vida profissional como operário na siderúrgica Midvale Steel Co. em 1877, passando para capataz, contramestre, chefe de oficina e, finalmente engenheiro em 1885. Durante esse período desenvolveu vários estudos sobre a melhor maneira de remunerar os trabalhadores e, ao mesmo tempo elevar a sua produção.

O primeiro período corresponde a publicação do seu livro *Shop Management* (1903). O segundo período foi marcado pela publicação do livro *Princípios de administração científica* (1911).

A preocupação básica de Taylor foi eliminar o desperdício e elevar os níveis de produtividade através da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial.

Primeiro período de Taylor (1903)

Análise das tarefas de cada operário, decompondo seus movimentos e processos de trabalho (Estudo de Tempos e Movimentos).

Taylor dizia que:

O objetivo da Administração é pagar salários melhores e reduzir custos unitários de produção

Para tal objetivo, a Administração deve aplicar métodos científicos e estabelecer processos padronizados que permitam o controle das operações

Os empregados devem ser selecionados e colocados em seus postos com condições de trabalho adequadas para que as normas possam ser cumpridas

Os empregados devem ser treinados para aperfeiçoar suas aptidões e executar as tarefas, a fim de cumprir uma produção normal

Deve haver uma atmosfera de cooperação entre Administração e trabalhadores, para garantir um ambiente psicológico adequado

Segundo período de Taylor (1911)

Concluiu que a racionalização do trabalho do operário deve ser acompanhada de uma estruturação geral da empresa para tornar coerente a aplicação dos seus princípios.

Para Taylor as indústrias de sua época sofriam de três males:

Vadiagem sistemática dos operários, que reduziam a produção para manter seus salários;

Desconhecimento, pela gerência, das rotinas de trabalho e do tempo necessário para sua realização;

Falta de uniformidade das técnicas e métodos de trabalho.

Taylor considerava o operário irresponsável, vadio e negligente.

Deve haver identidade de interesses entre empregados e empregadores.

Deve ser dado ao empregado o que ele deseja: altos salários

Deve ser dado ao empregador o que ele deseja: baixos custos de produção.

1.1 - Organização Racional do Trabalho

A Administração (gerência) fica com o planejamento (estudo do trabalho do empregado e estabelecimento do método de trabalho) e a supervisão, enquanto o trabalhador fica somente com a execução do trabalho.

A Organização Racional do Trabalho se baseia em:

- Análise do trabalho e estudo de tempos e movimentos

Análise – divisão e subdivisão de todos os movimentos necessários à execução de cada operação de uma tarefa.

Estudo dos tempos e movimentos- determinação do tempo médio que um operário levaria para a execução de uma tarefa, por utilização de cronômetro. (estabelecer o tempo padrão)

Objetivos:

- ✓ Eliminação de todo o desperdício de esforço humano
 - ✓ Adaptação dos operários à tarefa
 - ✓ Treinamento dos operários
 - ✓ Especialização do operário
 - ✓ Estabelecimento de normas de execução do trabalho
- Estudo da fadiga humana
A fadiga é considerada um redutor de eficiência, diminui a produtividade e a qualidade do trabalho, perda de tempo, aumento de rotatividade de pessoal, e doenças e acidentes.
 - Divisão do trabalho e especialização do operário
Foram decorrentes do estudo de tempos e movimentos, com a finalidade de aumentar a produtividade.

A partir daí o operário perdeu a liberdade e a iniciativa de estabelecer sua maneira de trabalhar e passou a ser confinado à execução automática e repetitiva durante toda a sua jornada de trabalho.

A idéia básica era que a eficiência aumenta com a especialização.

- Desenho de cargos e de tarefas
Desenhar os cargos e tarefas da forma mais simples possível para especializar o trabalhador.

Vantagens:

- ✓ Admissão de empregados com qualificações mínimas e salários menores, reduzindo os custos de produção;

- ✓ Minimização dos custos de treinamento;
 - ✓ Redução de erros na execução, diminuindo os refugos e rejeições;
 - ✓ Facilidade de supervisão, pois cada supervisor pode controlar um número maior de subordinados;
 - ✓ Aumento da eficiência do trabalhador, permitindo maior produtividade.
- Incentivos salariais e prêmios de produção
A produção individual até o nível de 100% de eficiência é remunerada pelo número de peças produzidas.

Acima de 100% de eficiência, a remuneração por peça é acrescida de um prêmio de produção ou incentivo salarial adicional, que aumentava à medida que se eleva a eficiência do operário.

Bom para a empresa (eficiência = maior lucro)

Bom para o empregado (maior produção = maior salário)

Bom salário e bom padrão de vida, porém, trabalho simples, chato, repetitivo, padronizado e monótono.

- Conceito de "homo economicus"
Toda pessoa é concebida como influenciada exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais.
- O operário da época era visto como um indivíduo limitado e mesquinho, preguiçoso e culpado pela vadiagem e desperdício das empresas e que deveria ser controlado por meio do trabalho racionalizado e do tempo padrão.
- Condições ambientais de trabalho, como iluminação, conforto
A eficiência não depende somente do método de trabalho e do incentivo salarial, dependem também das condições de trabalho que garantam o bem-estar físico e diminua a fadiga.
- As condições de trabalho são elementos importantes no aumento da eficiência, por esse motivo passaram a ser consideradas e não porque os trabalhadores merecessem.
- Padronização de métodos e máquinas
Para reduzir a variabilidade e as exceções que complicam as coisas
 - Supervisão funcional
É a existência de diversos supervisores, cada qual especializado em determinada área e que tem autoridade funcional (relativa somente a sua especialidade) sobre os mesmos subordinados.

A supervisão funcional representa a aplicação da divisão do trabalho e da especialização no nível dos supervisores e chefes.

1.2 - Princípios da Administração Científica (principais) - Taylor

- Princípio de planejamento
Substituir o critério individual do operário, a improvisação e a atuação empírico-prática, por métodos baseados em procedimentos científicos
- Princípio de preparo
Selecionar os trabalhadores de acordo com suas aptidões, prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor;

Arranjo físico, máquinas e equipamentos também devem ser preparados.
- Princípio do controle
Controlar o trabalho para se certificar que está sendo realizado conforme o planejado
- Princípio da execução
Distribuir as atribuições e responsabilidades, para que a execução do trabalho seja feita pelos operários.

1.3 – Fordismo

O Fordismo representou a continuidade e a evolução do paradigma de divisão e especialização do trabalho, reformulando a abordagem individualista de *Taylor*.

Ford é o mais conhecido precursor da administração científica.

- 1905-1910 promoveu a produção em massa – a produção de maior número de produtos acabados com a maior garantia de qualidade e pelo menor custo possível.
- 1914 – Repartiu com seus empregados parte das ações da companhia.
- Estabeleceu o salário-mínimo de 5 dólares por dia e jornada diária de 8 horas (na época era de 10 a 12)
- Utilizou sistema de concentração vertical, produzindo desde a matéria-prima inicial ao produto final acabado, e concentração horizontal através de uma cadeia de distribuição comercial.

Os três princípios básicos adotados por Ford:

- Princípio de intensificação
Diminuir o tempo de duração com o emprego imediato dos equipamentos e de matéria-prima e a rápida colocação do produto no mercado. (hoje chamamos isso de redução do ciclo de tempo)

- Princípio de economicidade
Reduzir ao mínimo o volume do estoque de matéria prima em transformação. Conseguiu que o automóvel fosse pago a empresa antes de vencido o prazo de pagamento da matéria-prima adquirida e dos salários. (o atual esquema de just-in-time tem muito a ver com esse princípio)
- Princípio de produtividade
Aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período (produtividade) por meio da especialização e da linha de montagem. O operário ganha mais e a empresa tem maior produção.

Reformulou a visão de administração proposta por *Taylor*, ao ampliar a proposta de prosperidade recíproca para patrões e empregados para um projeto de consumo de massa. Henry Ford (1863-1947), idealizou o projeto de um novo modelo de carro voltado para os segmentos de classe média da população. Para tal fim, simplificou o projeto de tal forma que a manutenção do veículo fosse simples e acessível ao próprio consumidor.

Ao mesmo tempo, **padronizou as peças** para reduzir o **tempo de montagem** e os **custos** de produção na fábrica. Dessa forma gerou um grande mercado de massa, com elevada escala de produção e emprego.

Antes de *Ford*, os carros eram produzidos por encomenda de maneira artesanal, ou seja, grande parte do tempo de trabalho era dedicada ao ajuste entre as diversas peças que compunham o veículo. Como consequência, os carros eram caros e tinham uma manutenção difícil para o consumidor comum.

Ao mesmo tempo, *Ford* decidiu implementar um novo sistema de abastecimento de peças para elevar a produtividade já obtida, ao reduzir os deslocamentos do trabalhador no interior da fábrica e, por extensão, os “tempos mortos”. Essas inovações permitiram reduzir o ciclo médio de tarefa de um montador de 514 minutos (8, 56 horas) para 2,30 minutos entre 1908 / 1913.

O operário passava a ser abastecido com as peças que necessitasse no seu local de trabalho, através de esteiras. Como diria *Ford*: “economia de pensamentos e redução de movimentos”.

Pode-se caracterizar o Fordismo como a socialização das propostas de Taylor na fábrica e no acesso à riqueza produzida.

Ford estendeu os seus métodos de gestão para várias áreas: **escolas, hospitais** passando por madeireiras e empresas de aviação.

1.4 - Apreciação à Administração Científica

A consequência imediata da Administração Científica foi uma redução revolucionária no custo dos bens faturados.

Também tornou possível o aumento substancial dos salários, ao mesmo tempo que reduzia o custo total dos produtos.

Criou um novo grupo de trabalho: os operadores de máquinas, como os homens de linha de montagem de automóveis. Entre 1910 e 1940, os operadores de máquinas tornaram-se o maior grupo ocupacional em todos os países.

A Administração Científica mudou completamente o panorama empresarial da época.

Apesar das críticas o taylorismo foi capaz de elevar a produtividade da economia americana (produção física / mão-de-obra):

Crescimento da produção	13%
Redução da mão-de-obra	8%
Crescimento da Produtividade	22%

2. ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA – Henry Fayol

2.1. Introdução

Enquanto Taylor apresentava a Administração Científica nos Estados Unidos, surgia na França (1916) a Teoria Clássica, caracterizada pela **ênfase na estrutura**, e também em busca de eficiência das empresas.

Seu fundador foi Henry Fayol, nascido em Constantinopla (Turquia) em 1841 e falecido em Paris (França) em 1925.

Assim como Taylor, Fayol elaborou toda sua teoria administrativa com base na sua vivência, constante observação e análise, feitas durante décadas.

2.2. As funções básicas da empresa

Segundo Fayol, toda empresa pode ser dividida em seis grupos de funções, que são:

- Funções Técnicas: relacionadas com a produção de bens e serviços;
- Funções Comerciais: relacionadas com a compra, venda e permuta;
- Funções Financeiras: relacionadas com a procura e gerência de capitais;
- Funções de Segurança: relacionadas com a proteção e preservação de bens e pessoas;
- Funções Contábeis: relacionadas com inventários, registros, balanços, custos e estatística;
- Funções Administrativas: relacionadas com a interação das outras cinco funções, coordenando-as e sincronizando-as.

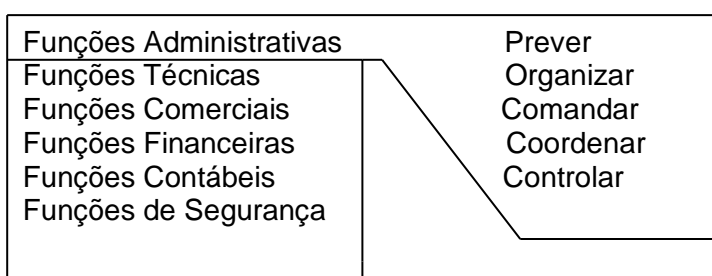
2.3. Conceito de Administração

Para Fayol, administrar consiste em:

- Prever: visualizar o futuro e traçar o programa de ação;
- Organizar: constituir o duplo organismo material e social da empresa;
- Comandar: dirigir e orientar o pessoal.
- Coordenar: ligar, unir, harmonizar todos os atos e esforços coletivos;
- Controlar: verificar que tudo ocorra de acordo com o estabelecido.

Estes elementos constituem o processo administrativo.

O quadro a seguir apresentado possibilita visualizar todo processo.



2.4. Funções Universais da Administração

- Previsão: consiste na avaliação do futuro, tudo aquilo que poderá acontecer. Um bom plano de ação constitui unidade, continuidade, flexibilidade e precisão.
- Organização: preparar todas as coisas que sejam úteis ao funcionamento da empresa, desde a parte material, de pessoal e social.
- Comando: fazendo agir o pessoal, de forma a obter o máximo retorno em todos os aspectos, mas principalmente os globais.
- Coordenação: a harmonia de todas as atividades é o fundamental; os negócios e os trabalhos dependem desta harmonia para o sucesso; a perfeita sincronização de todas as coisas e ações leva-os à harmonia.
- Controle: medir e dimensionar os atos, para verificar se estão correndo de acordo com o plano traçado pois esta é a sua finalidade. Assim, localizar as falhas e erros é o seu principal objetivo, com a finalidade de corrigi-los.

2.5. Princípios Gerais da Teoria Clássica

Fayol classifica os princípios da seguinte forma:

- Divisão do Trabalho: especialização das tarefas e das pessoas visando aumentar a eficiência;

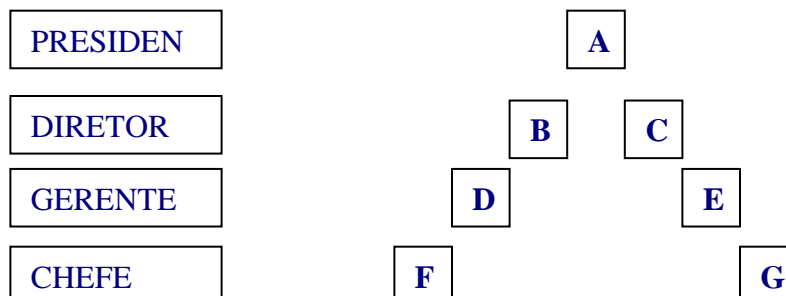
- Autoridade e Responsabilidade: direito de dar ordens e esperar obediência; a responsabilidade é uma consequência da autoridade; devem ser equilibradas entre si;
- Disciplina: obediência, comportamento e respeito às normas estabelecidas;
- Unidade de Comando: o empregado deve receber ordens de um único superior, princípio da autoridade única;
- Unidade de Direção: uma cabeça e um plano para cada grupo de atividades que tenham o mesmo objetivo;
- Subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais: os interesses gerais devem sobrepor-se aos interesses particulares;
- Remuneração do Pessoal: justa e capaz de satisfazer às necessidades dos empregados e atender à empresa em termos de retribuição;
- Centralização: concentração da autoridade no topo da empresa;
- Cadeia Escalar: linha de autoridade do escalão mais alto ao mais baixo; princípio do comando;
- Ordem: um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar, ordem material e humana;
- Estabilidade e duração do pessoal: quanto mais tempo um empregado permanecer no cargo, tanto melhor; a rotatividade é um fator negativo;
- Iniciativa: capacidade de visualizar um plano e assegurar o seu sucesso;
- Espírito de Equipe: harmonia e união entre os empregados.

2.6. A estrutura

A estrutura organizacional é influenciada de forma bastante acentuada pelas concepções antigas e tradicionais, e é esta preocupação que marca a essência da Teoria Clássica, não só nos seus aspectos estruturais, mas também na forma e disposição, além do inter-relacionamento entre as partes, restringindo-se apenas aos aspectos da organização formal.

• Cadeia de Comando

Os aspectos organizacionais são analisados de cima para baixo e do topo para as partes, exatamente o inverso da Administração Científica.



- **Organização Linear e de Staff**

A organização linear é uma organização de forma piramidal, caracterizada pela unidade de comando, unidade de direção, centralização da autoridade e princípio escalar.

A organização de Staff se caracteriza pelos Conselhos, Assessorias e Consultorias, não possuindo autoridade de comando, sendo apenas elementos especialistas.

Para Fayol, o Staff é um grupo de homens, munidos de força, conhecimento e tempo que possam aconselhar o administrador geral, estudando, analisando e propondo alternativas e planos. Deve ser um grupo de elite, intelectual e profissional.

2.7. Críticas à Teoria Clássica

- Abordagem Simplificada - enfocou apenas a organização forma, esquecendo os aspectos psicológicos e sociais.
- Ausência de Trabalhos Experimentais - seus conceitos são fundamentados na observação e no senso comum; seu método, assim como o de Taylor, é empírico e concreto, baseado na experiência direta.
- Abordagem Incompleta - somente se preocupou com a organização formal, com a forma, com a ênfase na estrutura, ignorando a organização informal.
- Abordagem de Sistema Fechado - Da mesma forma que Taylor, tratou a empresa como se ela estivesse num sistema fechado, composto de poucas variáveis, esquecendo o mundo exterior e suas influências.

DIFERENÇAS ENTRE AS TEORIAS

TAYLOR	FAYOL
ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA	TEORIA CLÁSSICA
Ênfase nas Tarefas	Ênfase na Estrutura
Adoção de métodos racionais e padronizados	Estrutura formal da empresa
Máxima divisão de Tarefas	Adoção de princípios administrativos pelos altos escalões
Origem no chão-de-fábrica	Origem na gerência administrativa
Aumento de eficiência ao nível operacional	Aumento de eficiência através da forma e disposição dos órgãos e suas inter-relações estruturais