

Idalberto Chiavenato

INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

Elsevier/Campus

www.elsevier.com.br

www.chiavenato.com

Adaptação: Profa Tanatiana Ferreira Guelbert, Dra

Por que é importante estudar as Teorias da Administração?

- As teorias guiam as decisões da Administração.
- As teorias dão forma à nossa visão das Organizações.
- As teorias nos conscientizam do ambiente empresarial.
- As teorias são fonte de novas ideias.

(STONER; FREEMAN, 1999).



Por que é importante estudar as Teorias da Administração?

“O estudo das teorias da administração nos ajuda a compreender os processos fundamentais e, baseados nisso, a escolher uma linha eficaz de ação [...] também mostra de onde retiramos algumas de nossas ideias sobre as organizações [...] por exemplo, **a linha de montagem de Henry Ford é uma aplicação bastante prática da teoria da administração científica**”.

(STONER; FREEMAN, 1999, p, 22).



Condições geradoras das Teorias da Administração

→ Aumento no número de indústrias de grande porte

- Nos Estados Unidos, final do século XIX e começo do século XX, a indústria expandiu-se aceleradamente. Surgiram e cresceram empresas como Ford, General Motors, Goodyear, General Electric e Bell Telephone.

→ Aumento dos produtos manufaturados.

→ Necessidade de mão de obra nas indústrias

- Em 1900 o número de trabalhadores em indústrias aumentou para 4.500.000;

- Mais de 1.000 fábricas tinham entre 500 e 1.000 empregados; Outras 450 empregavam mais de 1.000 pessoas. As siderúrgicas empregavam de 8.000 a 10.000 pessoas.

→ Mão de obra desqualificada

(MAXIMIANO, 2017).

Problemas observados nas Operações Fabris da Época

- Não havia conceitos claros sobre a **responsabilidade do trabalhador e da administração**.
- Praticamente não existia **nenhum padrão** para execução as tarefas.
- Os operários trabalhavam em **marcha lenta propositalmente**.
- As **decisões** de administração eram baseadas no palpite e **na intuição**.
- Os gerentes se limitavam a **estabelecer as cotas de produção e não se preocupavam com o processo**.
- Os trabalhadores eram designados para cargos, **com pouca ou nenhuma preocupação e adequação de sua habilidade e aptidões às tarefas que deveriam executar**.
- Chefia e Trabalhadores se encontravam em **permanente conflito**.



(CHIAVENTATO, 2014; MAXIMIANO, 2017).

ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

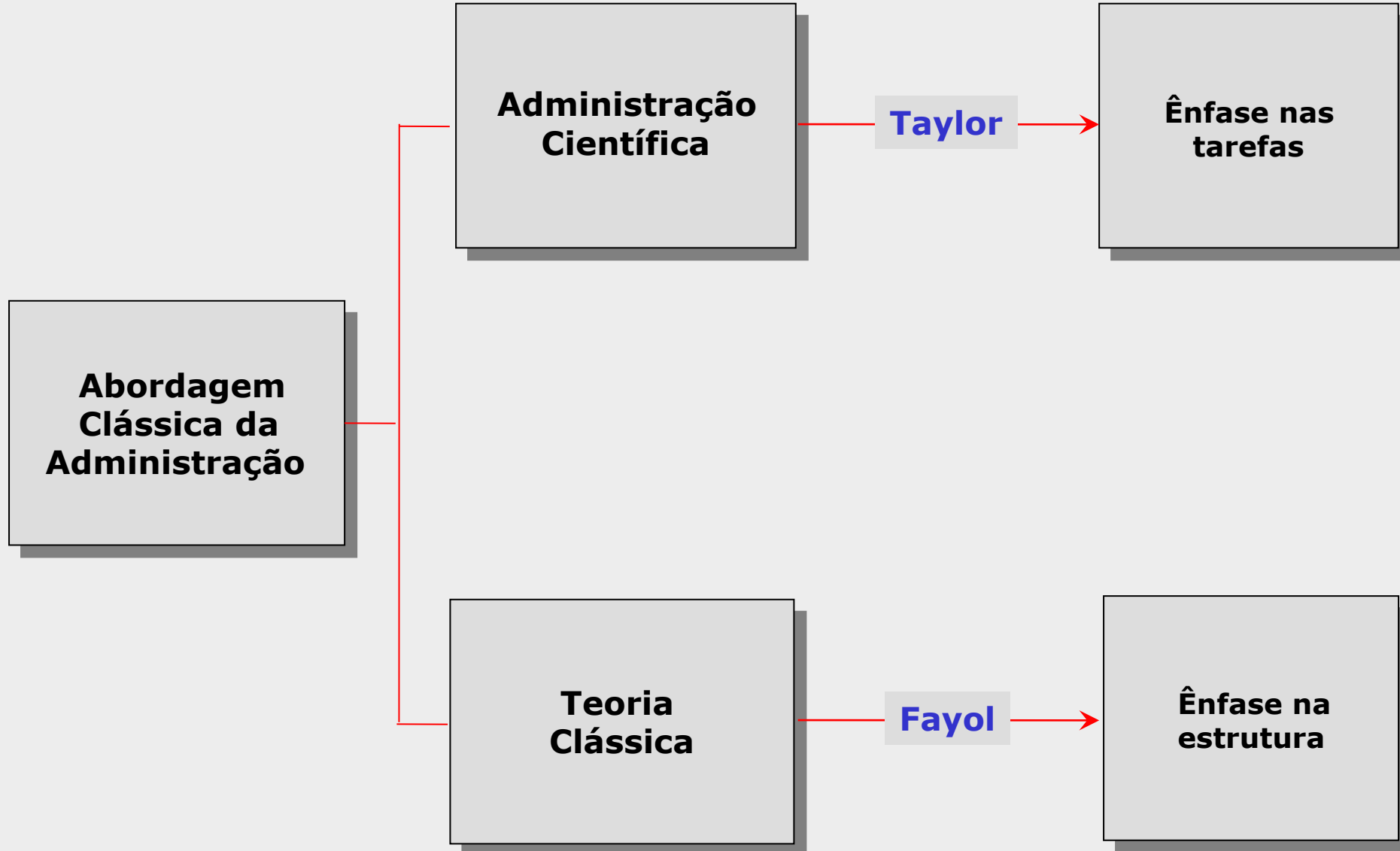
ADMINISTRAÇÃO
CIENTÍFICA/TAYLOR



*Teoria Clássica
da Administração*



Desdobramentos da Abordagem Clássica:



Teoria Científica Ênfase nas Tarefas

- Escola da Administração Científica, desenvolvida nos Estados Unidos, baseada nos trabalhos de **Taylor**.
- A preocupação básica era **aumentar a produtividade da empresa por meio do aumento de eficiência no nível operacional**, isto é, no nível dos operários.
- Daí a **ênfase na análise e na divisão do trabalho do operário**, uma vez que as tarefas do cargo e o ocupante constituem a unidade fundamental da organização.
- Predominava a atenção para **o método de trabalho**, para **os movimentos necessários à execução de uma tarefa** e para o **tempo padrão determinado para sua execução**.
- Essa Escola era formada principalmente por engenheiros, como Frederick Winslow Taylor, Henry Lawrence Gantt, Frank Bunker Gilbreth, Harrington Emerson e outros. Henry Ford (1863 - 1947) costuma ser incluído entre eles pela aplicação desses princípios em seus negócios.

Teoria Clássica Ênfase na Estrutura Organizacional

- Desenvolvida na França, com os trabalhos pioneiros de **Fayol**.
- A preocupação básica era **aumentar a eficiência da empresa** por meio da forma e da **disposição dos órgãos componentes da organização (departamentos) e de suas inter-relações** estruturais.
- A ênfase na estrutura é a sua principal característica. Predominava a **atenção para a estrutura organizacional**, os elementos da administração, os princípios gerais da administração e a **departamentalização**. Esse cuidado com a síntese e com a visão global permitia a melhor maneira de **subdividir a empresa** sob a **centralização** de um **chefe principal**.
- Essa Escola teve como expoentes Henri Fayol, James D. Mooney, Lyndall F. Urwick, Luther Gulick e outros.

Fonte: CHIAVENATO, 2014

Teoria Científica da Administração

Taylor



Foco na Tarefa

2016

Teoria Científica da Administração

Taylor

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.

TERCEIRA FASE

- Consolidação dos princípios.
- Proposição de divisão de autoridade e responsabilidades dentro da empresa.
- Distinção entre princípios e técnicas.

Fonte: MAXIMIANO (2017).

Princípios de Administração Científica para Taylor

1. **Princípio do planejamento:** substituir o improvisado (empírico-prático) pela ciência.
2. **Princípio do preparo:** mão-de-obra, máquinas, equipamentos, arranjo físico e disposição de ferramentas e materiais.
3. **Princípio do controle:** certificar-se de que o planejado está sendo executado conforme normas.
4. **Princípio da execução:** distribuir as atribuições e responsabilidades.

O Primeiro Período de Taylor

1. Pagar salários melhores e reduzir custos de produção.
2. Aplicar métodos científicos de pesquisa, formular princípios e estabelecer processos padronizados que permitam o controle das operações fabris.
3. Os empregados devem ser cientificamente selecionados e colocados em seus cargos com condições de trabalho adequadas.
4. Os empregados devem ser cientificamente treinados para aperfeiçoar suas aptidões e executar uma tarefa para que a produção normal seja cumprida.
5. A Administração precisa criar uma atmosfera de cooperação com os trabalhadores para garantir a permanência desse ambiente psicológico.



ORT - Organização Racional do Trabalho

1. Análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos.
2. Estudo da fadiga humana.
3. Divisão do trabalho e especialização do operário.
4. Desenho de cargos e de tarefas.
5. Incentivos salariais e prêmios de produção.
6. Conceito do *homo economicus*.
7. Condições ambientais de trabalho, como iluminação, etc.
8. Padronização de métodos e de máquinas.
9. Supervisão funcional.

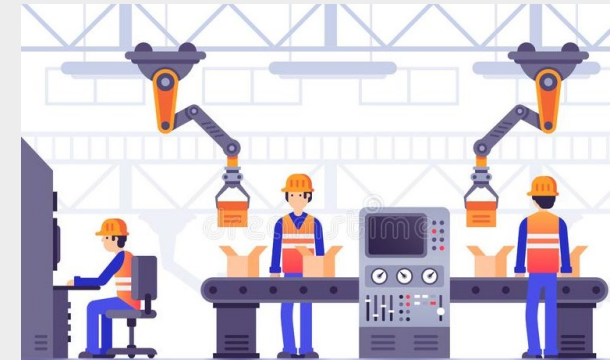


Objetivos do estudo de Tempos e Movimentos

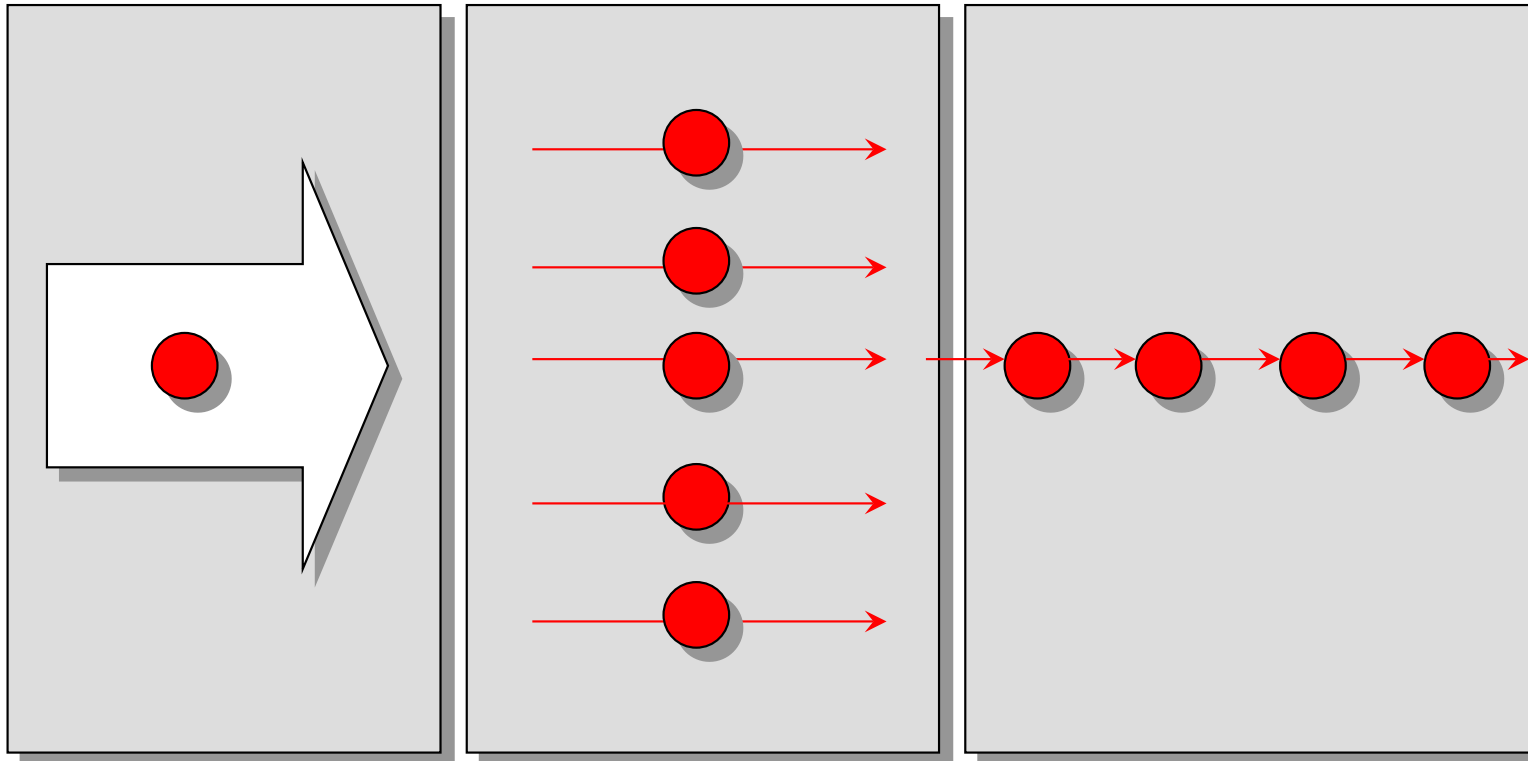
- 1. Eliminação do desperdício de esforço humano e de movimentos inúteis.**
- 2. Adaptação dos operários à tarefa.**
- 3. Facilidade no treinamento dos operários, melhoria da eficiência e do rendimento da produção pela especialização das atividades.**
- 4. Distribuição uniforme do trabalho para que não haja períodos de falta ou de excesso de trabalho.**
- 5. Definição de métodos e estabelecimento de normas para a execução do trabalho.**
- 6. Estabelecer uma base uniforme para salários equitativos e prêmios de produção.**

As condições Ambientais de Trabalho

1. Adequação de ferramentas de trabalho e equipamentos de produção para minimizar o esforço do operador e a perda de tempo na execução da tarefa.
2. Arranjo físico de máquinas e equipamentos para racionalizar o fluxo da produção.
3. Melhoria do ambiente físico de trabalho para evitar que ruído, ventilação, iluminação e conforto no trabalho não reduzam a eficiência do trabalhador.
4. Projeto de instrumentos e equipamentos especiais, como transportadores, seguidores, contadores e utensílios para reduzir movimentos inúteis.



Divisão do Trabalho e a Especialização do Operário

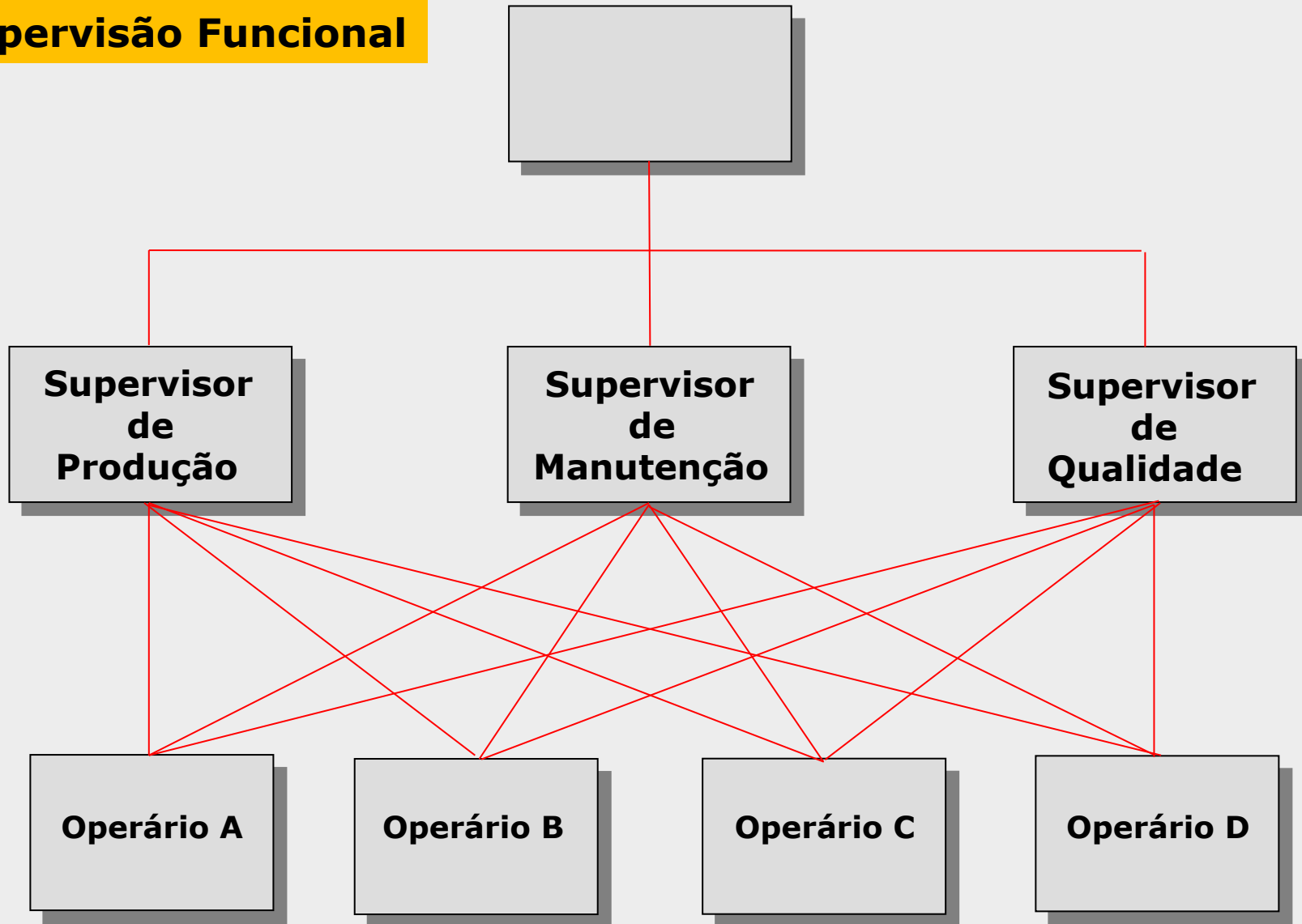


**Cada operário
desempenha
a tarefa total**

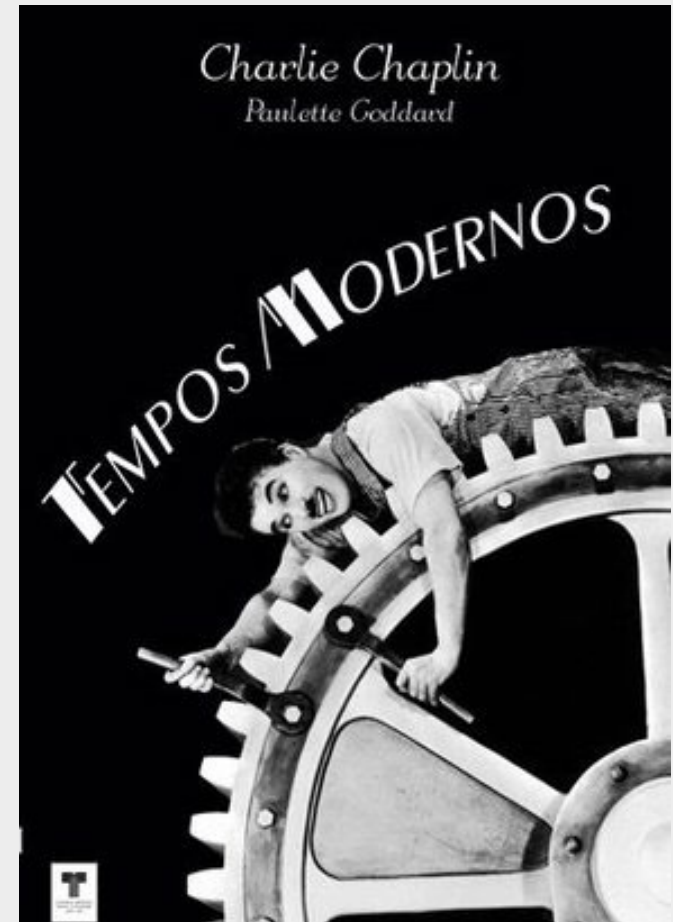
**Vários operários
desempenham em
paralelo partes da tarefa**

**Vários operários
desempenham em série
partes da tarefa total**

Supervisão Funcional

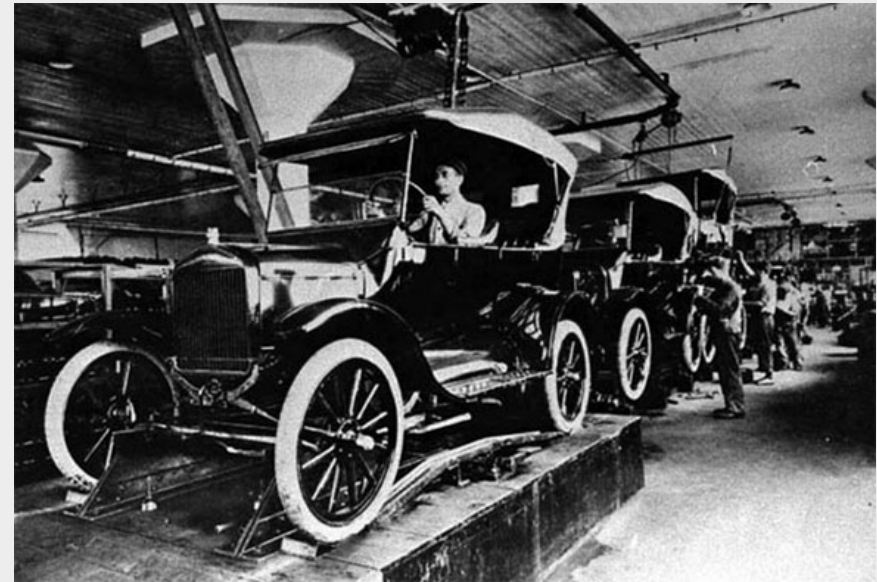
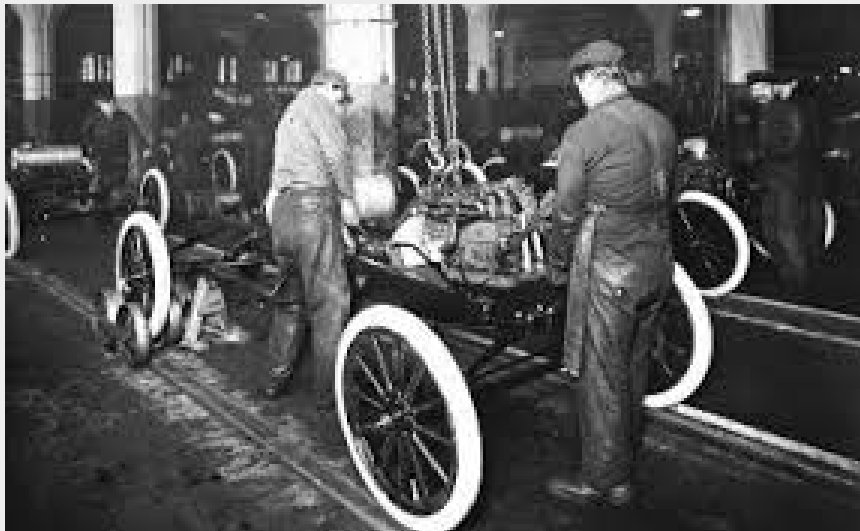


Filme: Tempos Modernos



<https://www.youtube.com/watch?v=KPgxcac-zYo>

Fordismo e a Produção em Massa



SISTEMA FORD

- ❑ Em 1908 Henry Ford empreendeu a reorganização de sua fábrica;
- ❑ Cada função foi parcelada em unidades muito menores, de modo que cada uma pudesse ser padronizada e acelerada;
- ❑ As peças e os conjuntos montados passaram a ser movimentados por correias transportadoras automáticas e as tarefas dos trabalhadores foi dividida em partes menores e agilizadas



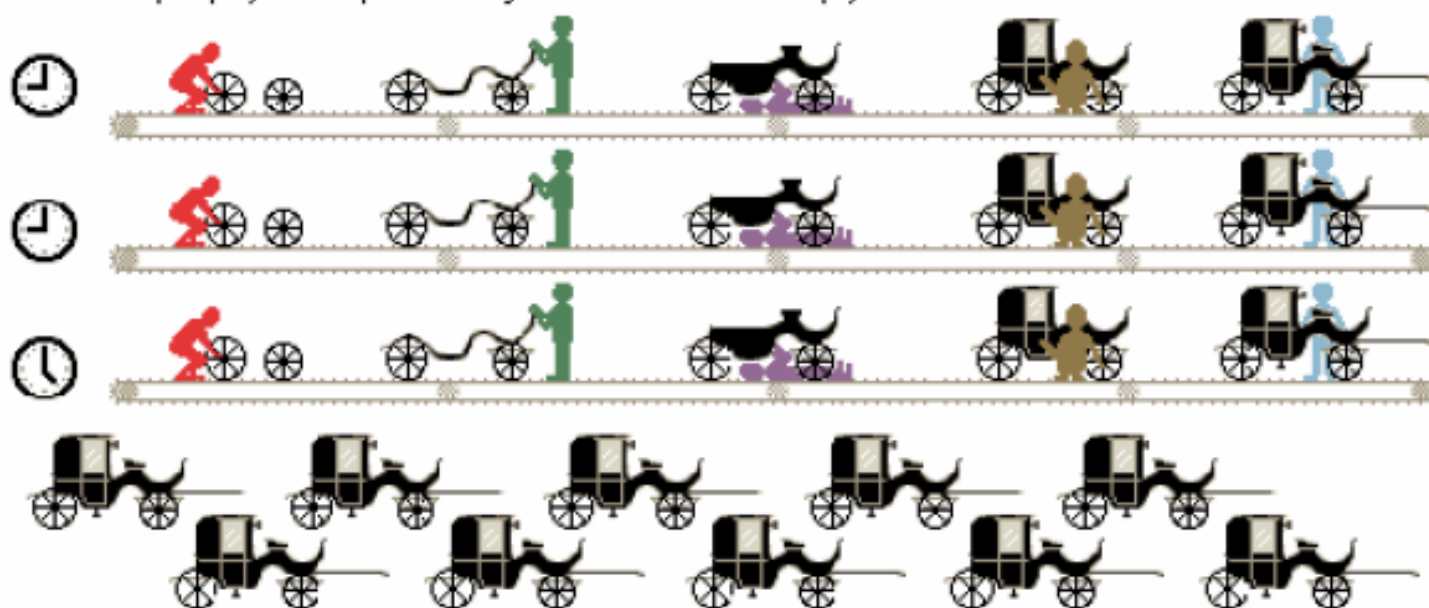
https://www.youtube.com/watch?v=Mkiu7E9-Gfg&ab_channel=RicardoCarvalho

DIVISÃO DO TRABALHO

One person doing all five required steps in manufacturing a product car make one unit.



Five people, each specializing in one of the five steps, can make ten units in the same time.



Princípios da Produção em Massa

Peças Padronizadas

Máquinas especializadas

**Sistema universal de fabricação
e calibragem**

Controle de qualidade

Simplificação das peças

**Simplificação do
Processo Produtivo**

Trabalhador Especializado

**Uma única tarefa ou pequeno
número de tarefas**

**Posição fixa dentro de uma
seqüência de tarefas**

**O trabalho vem até
o trabalhador**

**As peças e máquinas ficam
no posto de trabalho**

Princípios de Ford

1. Princípio de intensificação: diminuir o tempo de duração entre a compra da matéria prima e a colocação do produto no mercado.
2. Princípio de economicidade: reduzir ao mínimo o nível dos estoques e da MP em transformação – financiamento da MP pelo cliente.
3. Princípio de produtividade: por meio da especialização e da linha de montagem.

HENRY FORD FOI INOVADOR E EMPREENDEDOR

FÁBRICA FORD 1914

Ford reduziu a jornada para 8hs e implantou o salário de US\$ 5,00 por dia, mais que dobrando o que era pago normalmente nas oficinas metalúrgicas.

Mais de 10.000 aceitaram a proposta.



Filme: Ford o Homem e a Máquina

Parte 1: https://www.youtube.com/watch?v=WQIz665YEHY&ab_channel=LecioValencio

Parte 2: https://www.youtube.com/watch?v=rKMNUa9jvTI&ab_channel=LecioValencio

HENRY FORD FOI INOVADOR E EMPREENDEDOR

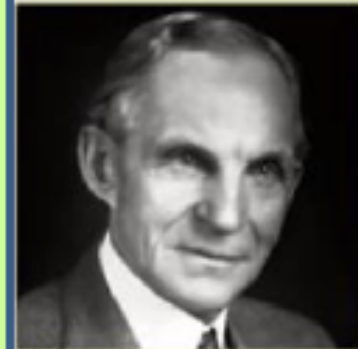


O manual do proprietário do Ford Modelo T, lançado em 1908, já em formato de perguntas e respostas, explicava em 64 páginas como usar ferramentas simples para resolver os 140 prováveis problemas que o carro poderia ter.

TAYLOR E FORD EM PLENO SÉCULO XXI



OS PRINCÍPIOS DE
TAYLOR E FORD
SOBREVIVEM E
DESFRUTAM DE ETERNA
JUVENTUDE



TAYLOR E FORD EM PLENO SÉCULO XXI

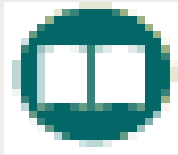
Visão prática – Como aplicar a teoria: o legado da Administração Científica

A primeira coisa que surge na cabeça quando se fala em Administração Científica é a fábrica, a indústria e, principalmente, a indústria automobilística. E quase sempre a ideia está presa ao chão da fábrica. Mas isso é pouco, é estreito demais. O taylorismo está presente em todo fenômeno produtivo: bancos, restaurantes, docas e portos, centros de distribuição, oficinas e companhias aéreas. É famoso o exemplo do McDonalds, cuja operação em suas unidades de *fast-food*, baseada nos conceitos de organização que produz algo em série, ainda depende totalmente do taylorismo.



TAYLOR E FORD EM PLENO SÉCULO XXI





Caso

Pág: 74

A Administração Científica no Arsenal de Watertown

General William Crozier era responsável pelas armas e suprimentos militares do Arsenal de Watertown, onde se produzia e armazenava armas para o exército americano.

Crozier contratou consultores para introduzir as novas técnicas científicas e estes identificaram 24 causas de ineficiência, como:

- Falta de um sistema de suprimento.
- Falta de coordenação do trabalho em diferentes locais.
- Ferramentas inapropriadas.
- Tempo perdido em trocas e reparos de máquinas.
- Atrasos na busca de materiais.
- Custos adicionais de transporte entre locais.
- Inabilidade em utilizar máquinas e ferramentas.

Crozier encontrou forte resistência ao estender o sistema.

Teoria Clássica da Administração

Fayol

Foco no Estrutura



A Obra de Fayol

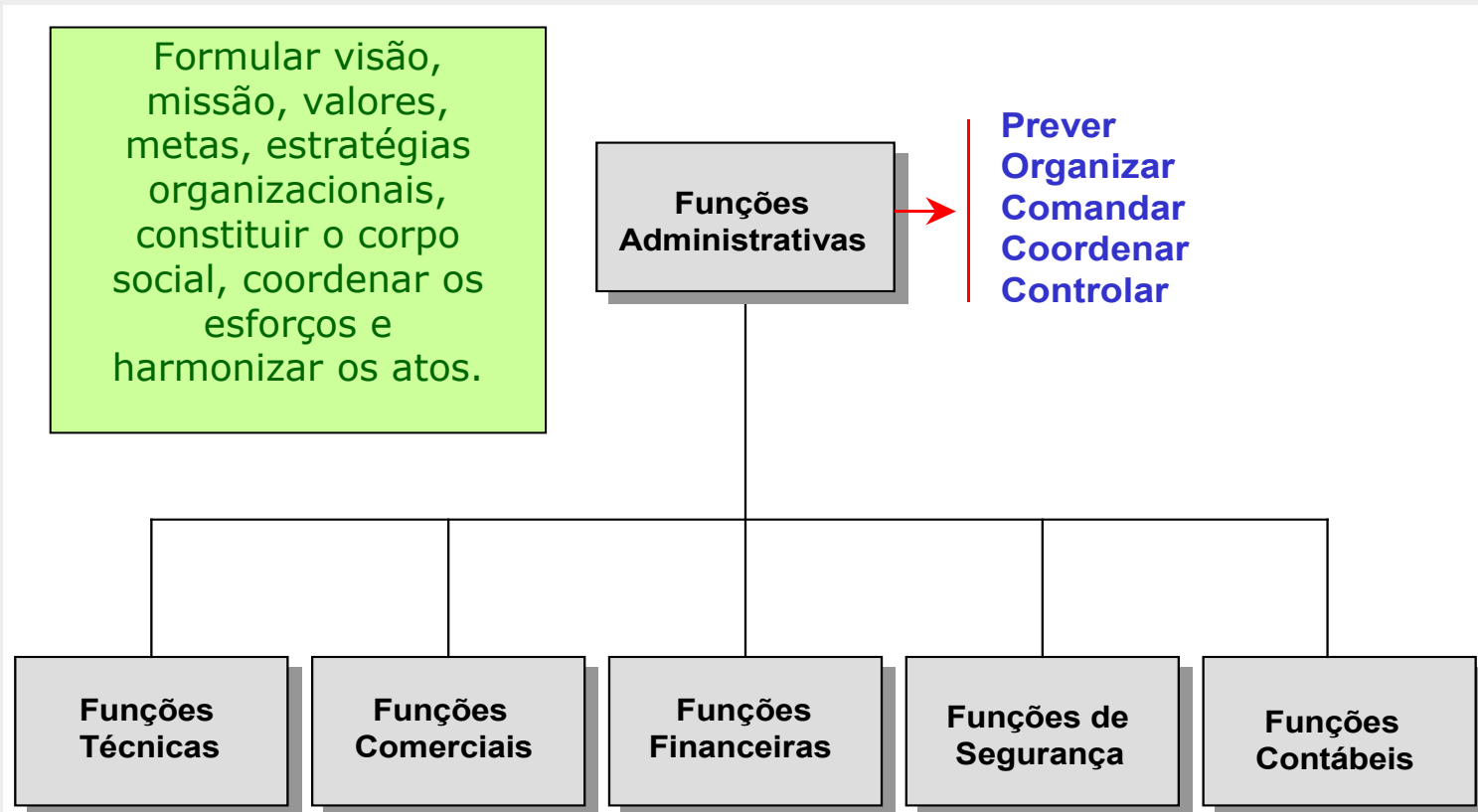
Em 1916, **Henri Fayol** publicou o livro **Administração Industrial e Geral**, onde apresentou sua teoria sobre a administração.

Fayol distingue o **governo da empresa** (diretoria) da **administração da empresa**.

O **governo** (responsabilidade da Diretoria, Administração Estratégica) consiste em conduzir o empreendimento na direção de seus objetivos.

A **administração** consiste em dar apoio a esse propósito principal.

As seis Funções básicas da empresa segundo Fayol

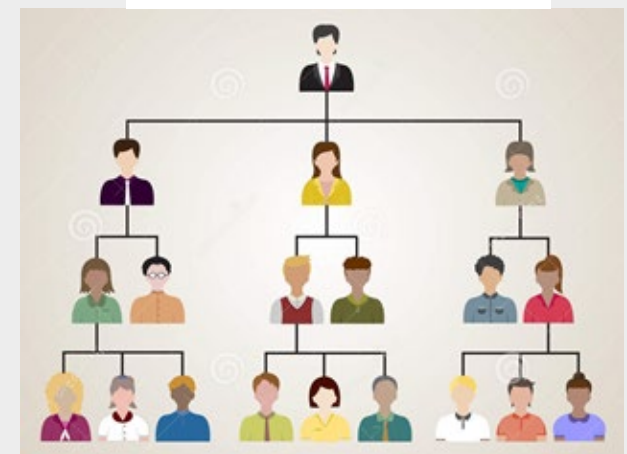


As Funções do Administrador segundo Fayol (pag 105):

1. Previsão: visão de futuro, traçar o programa de ação.
2. Organização: constituir organismo material e social.
3. Comando: dirigir e orientar, alcançar o máximo retorno de todos os colaboradores no interesse dos aspectos globais.
4. Coordenação: unir, harmonizar esforços coletivos, sincronizar todas as ações e adaptar os meios aos fins.
5. Controle: verificar que as regras estabelecidas foram cumpridas.

Teoria Clássica e a Concepção de Organização

- A Teoria Clássica concebe a organização como se fosse uma estrutura.
- A estrutura organizacional é influenciada pelas concepções antigas de organização (como as organizações militar e eclesiástica) tradicionais, rígidas e hierarquizada.
- A **estrutura organizacional** é uma **cadeia de comando**, ou seja, uma **linha de autoridade** que interliga as posições da organização e define quem se subordina a quem.
- A **cadeia de comando**, também denominada **cadeia escalar**, baseia-se no princípio da **unidade de comando**, que significa que **cada empregado deve se reportar a um só superior**.
- **Divisão do trabalho e especialização**, a organização se caracteriza por uma divisão do trabalho claramente definida.



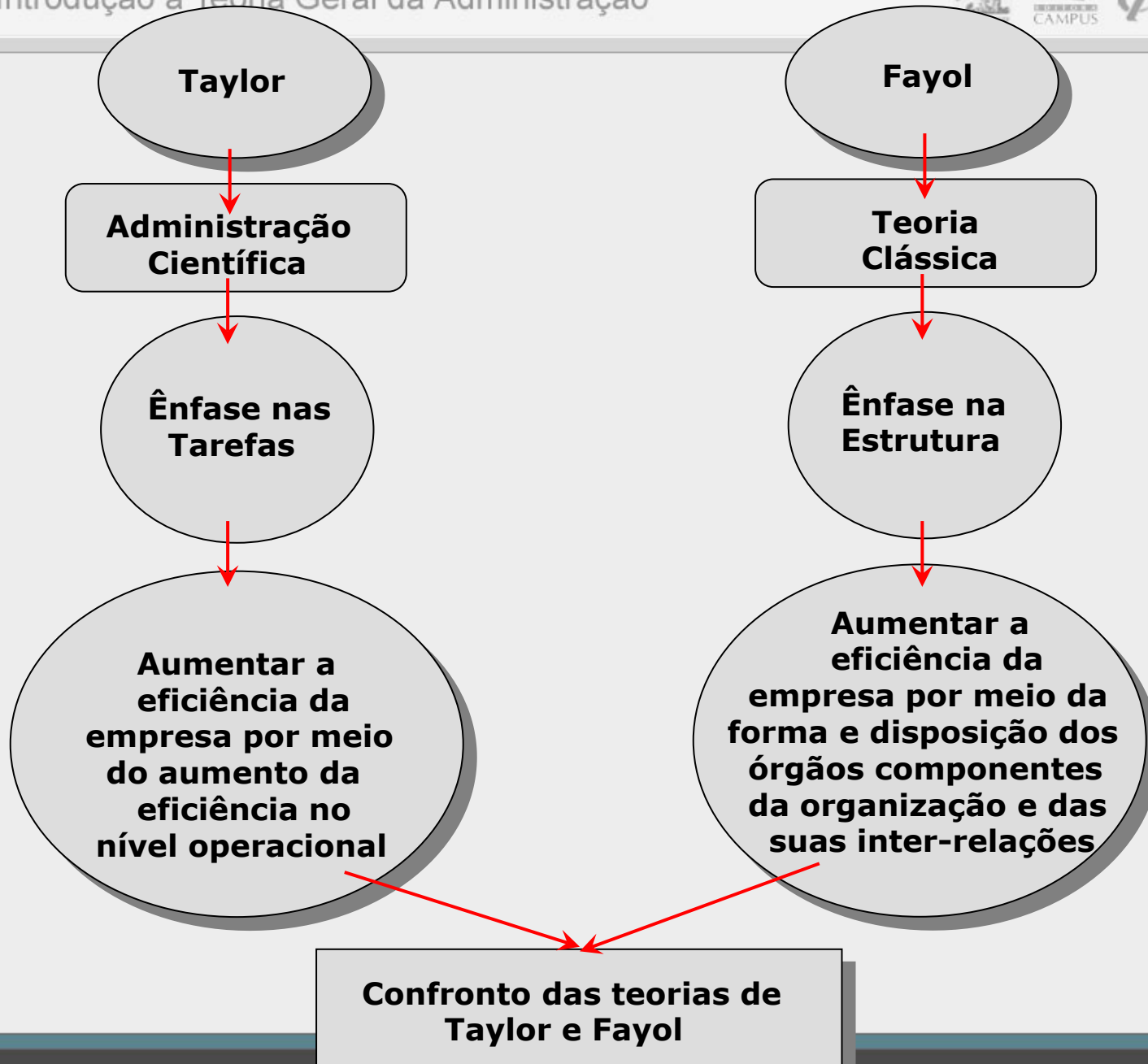
Os 14 Princípios Gerais de Administração para Fayol

1. **Divisão do trabalho: especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência.**
2. **Autoridade e responsabilidade: dar ordens e esperar obediência.**
3. **Disciplina: aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos.**
4. **Unidade de comando: autoridade única.**
5. **Unidade de direção: um plano para cada grupo de atividades que tenham o mesmo objetivo.**
6. **Subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais.**
7. **Remuneração do pessoal: justa, satisfação para ambas as partes.**

Os 14 Princípios Gerais de Administração para Fayol

8. **Centralização:** autoridade no topo da hierarquia.
9. **Cadeia escalar:** princípio do comando, linha de autoridade do escalão mais alto ao mais baixo.
10. **Ordem:** material e humana (um lugar para cada coisa, cada coisa em seu lugar).
11. **Equidade:** justiça para alcançar a lealdade.
12. **Estabilidade do pessoal:** para garantir a eficiência da organização.
13. **Iniciativa:** capacidade de visualizar um plano e assegurar seu sucesso.
14. **Espírito de equipe:** harmonia e união representam força para a empresa.

Confronto das Teorias de Taylor e Fayol



https://www.youtube.com/watch?v=T7gwHgaMTyI&ab_c
hannel=ProfessorDanielSantana