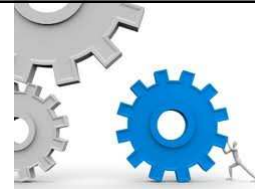


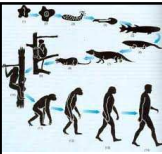
3. Abordagem Clássica e Teoria Clássica

Me. Edvin Kalil Freitas Granville
Foz do Iguaçu,
Abril 2011

OBJETIVO



- Apresentar a abordagem Clássica e Teoria Clássica;
- Refletir sobre as contribuições de ambas as abordagens;
- Identificar as diferenças entre os principais autores.



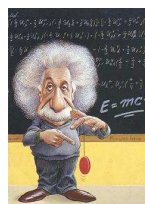
ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO

PERÍODO	ESCOLA	DENOMINAÇÕES	AUTOR	HOMEM
1890-1925	Administração Científica	Abordagem clássica, Mecanicista, Tradicionalista e americana	Taylor	Econômico
1890-1925	Normativista	Teoria Clássica, Clássica, europeia e teoria administrativa	Fayol	
1927	Relações humanas	Abordagem humanística e Behaviorista	Mayo	Social
1932-1940	Comportamento humano		Argyres	

adaptado Ribeiro (2004)

ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO

PERÍODO	ESCOLA	DENOMINAÇÕES	AUTOR	HOMEM
1940	Burocrática	Teoria da Burocracia	Max Weber	Administrativo
1950	Estruturalista	Teoria Estruturalista e Weberiana	Etzioni	Organizacional
1962	Desenvolvimento organizacional	Behaviorista	Leland Bradford	Administrativo
1972	Contingência	Teoria Contingencial e Administração de tecnologia	Lawrence e Lorsch	Complexo



ESTRUTURA DA AULA

IMAGENS DA ORGANIZAÇÃO

1 ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

2 TEORIA CLÁSSICA

3 COMPARAÇÃO ENTRE AUTORES

IMAGENS DA ORGANIZAÇÃO

As organizações vistas como máquinas:

- Luta contra a natureza;
- Grego *organon*, significa ferramenta ou instrumento;
- Ampliação da capacidade humana e aceleração da produção;
- Precisão mecânica (hora, rotina, repetição, etc.);
- Baixa interação entre as pessoas;
- Refeições rápidas;
- Organização rotinizada, eficiente, confiável e previsível;
- Processo de industrialização e máquinas;
- Especialização e padronização dos exércitos (exército mecanizado);
- Sistemas racionais ideais extremamente especializados;
- Sistema fechado.



CRÍTICAS: serve para tarefas contínuas e mesmo produto, ambiente estável, se necessita de precisão e pessoas submissas (conforme o planejado).

Morgan (1996)



1 ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Preceitos da era da máquina:

1. **Comando e controle** – gerencia exercia a ditadura benigna inspirado nos militares;
2. **Uma única abordagem certa** – uma única abordagem certa para executar tarefas vinda dos gerentes;
3. **Subjugar não subverter;**
4. **Mão-de-obra não recursos humanos** – mãos contratadas, empresa esperava lealdade incondicional;
5. **Nacional e não global** – perspectivas nacionais e regionais, nunca internacionais;
6. **Segurança e não insegurança** – sensação de permanência e futuro previsível

Crainer (2000)

1 ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Frederick Winslow Taylor

1856-1917

Norte-americano

Engenheiro, inventor e consultor

Formação acadêmica: Steves Institute of Technology. Hoboken, Nova Jersey.

Carreira: aprendiz na Enterprise Hydraulic Works; engenheiro chefe na Midvale Steel Co.; gerente geral na fábrica de papel da Manufacturing Investment Co. No Manine. Em 1893, estabeleceu-se com engenheiro consultor em Nova York.

Livros: Shop management, Nova York, Harper & Row, 1903; The Principlesj of scientific management (Princípios de administração científica , Nova York, Harper & Row, 1903.

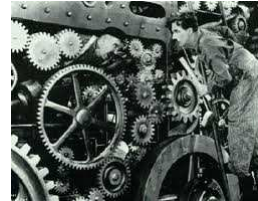


Crainer (2000)

1 ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Qual a importância desta obra? (Princípios de administração científica)

- O livro trouxe ao cenário a administração (*insight* inédito);
- Influenciou os métodos de trabalho e atitudes administrativas durante o século XX;
- Mesmo hoje permanecem significativos;



Contribuições:

- Mensuração do trabalho (análise sistemática);
- A ciência à frente da opinião;
- Sistema sem iniciativa (pessoas executam mecanicamente).

Goleman (2007)

1 ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Taylor lançou a pedra fundamental de grande parte da prática administrativa do século XX

Desenvolveu-se com base na observação minuciosa sobre a melhor forma de executar e concluir uma tarefa

“Baseada na idéia de que existe uma ‘única melhor abordagem’ para desempenhar uma determinada função e que o importante é encontrar a pessoa certa para executar a tarefa e supervisioná-la, repensando-a e punindo-a com base em seu desempenho. Na administração científica, a função da gerência é planejar e controlar o trabalho.”

Crainer (2000)

1 ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Cinco etapas da administração científica (estudo de tempo e movimento)



1. Selecione, digamos, dez ou quinze homens diferentes (de preferência, em diferentes estabelecimentos em diferentes regiões do país) especialmente qualificados para executar uma tarefa específica a ser analisada
2. Estude a série exata de operações ou movimentos elementares que cada um desses homens repete quando executa a tarefa a ser analisada, além das ferramentas que cada um utiliza.
3. Marque com um cronometro o tempo necessário para executar cada um desses movimentos elementares e, em seguida, selecione a forma mais rápida de executar cada movimento da tarefa.
4. Elimine o movimentos incorretos, lentos e inúteis.
5. Depois de eliminar todos os movimentos desnecessários, reúna em uma série os movimentos melhores e mais rápidos, além das melhores ferramentas.

Crainer (2000)

1 ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Racionalização do Trabalho

Cada um é responsável por uma parte do processo de produção, muitas vezes desconhecendo o produto final.



Operários trabalhando no **ritmo** da máquina.

Os trabalhos de Taylor eram embasados em pesquisa, experiências, palestras e artigos.

Estabeleceu relação direta entre produção e remuneração.

Araújo (2004)

1 ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

“Seguidores de Taylor”



Henry Lawrence Gantt – foi subordinado de Taylor, ampliou a aplicação de gráficos de produção (gráficos de Gantt).



Frank Gilbreth – interessado em eficiência, elaborou técnicas de administração sem estar ligado a Taylor (desafeto), criou os *therbligs* (primeiros símbolos utilizados em fluxogramas).



Lillian Gilbreth – esposa de Frank, interessava-se pelos aspectos humanos e publicou o primeiro livro sobre psicologia da administração.



Luther Gullick – criador do POSDCORB (planejamento, organização, *staff*, direção, coordenação e *budget*), alguns afirmam que foi mero divulgador de Fayol dada a semelhança.

Henry Ford – contribuições como produção em massa, intercambialidade de peças e a linha de montagem (levava o serviço até o trabalhador)

Lacombe e Heilborn (2006) e Araújo (2004)

2 TEORIA CLÁSSICA

Teoria da Administração

Henri Fayol

1841-1925

Francês

Engenheiro e gerente

Formação acadêmica: National School of Mines, St. Etienne, França (formado em 1860).

Carreira: gerente e, posteriormente, diretor administrativo de uma empresa de mineração: Commentry-Fourchambault-Décazeville.

Livros: General and industrial management (Administração industrial e geral), Londres, Pitman, 1949.



Crainer (2000)

2 TEORIA CLÁSSICA

Qual a importância desta obra? (Administração industrial e geral)

- Um dos primeiros sistemas a utilizar a administração no centro da organização;
- Divide as atividades da empresa em áreas;
- Análise sistemática do processo administrativo;
- Administração como pedra fundamental da organização;
- Seis diferentes funções (técnica, comercial, financeira, segurança, contábil e administrativa);
- Administrar = planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar;
- A Administração pode ser ensinada.



Goleman (2007)

2 TEORIA CLÁSSICA

Contribuições:

- Sistema de administração;
- Divisão por função;
- Natureza da administração (planejar, organizar...);
- Princípios da administração;
- Planejamento futuro.



Goleman (2007)



2 TEORIA CLÁSSICA

Os 14 Princípios Administrativos

1. Divisão do trabalho;
2. Autoridade e responsabilidade;
3. Disciplina;
4. Unidade de comando;
5. Unidade de direção;
6. Subordinação do interesse individual ao interesse coletivo;
7. Remuneração de pessoal;
8. Centralização;
9. Cadeia escalar (linha de autoridade);
10. Ordem;
11. Igualdade;
12. Estabilidade pessoal;
13. Iniciativa;
14. *Espirit de corps*.



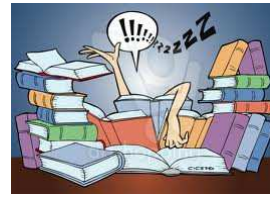
Crainer (2000)

3 COMPARAÇÃO ENTRE AUTORES

TAYLOR	FAYOL
Foco na linha de produção (operacional)	Foco em toda a organização (gerencial)
Transformação de projetos em atividades tangíveis	
Trabalhou de graça após a aposentadoria	Trabalhou numa mesma empresa
Exploraram potencialidades sociais	
Crença idealista e conflitos na aplicação	Clareza das idéias
Engenheiro com experiência prática	
Começou carreira como aprendiz	Iniciou como engenheiro de minas
Carreira na indústria	
Sistemático e experimental	Inferia regras e princípios
Enfoque prescritivo	
Provável que não conheceu ideias Fayol	Conheceu trabalho de Taylor
Planejamento da tarefa	Plano plurianual

Silva (1987)

REVISÃO



- Quais foram as grandes contribuições de Taylor?
- Como Fayol contribuiu para com a Administração

Obras de Referência

- ANDRADE, Rui Otávio e AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração: das origens às perspectivas contemporâneas**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2009.
- ARAÚJO, Luís César G. **Teoria geral da administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras**. São Paulo: Ed. Atlas 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração – teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CRAINER, S. **Grandes pensadores da administração: idéias que revolucionaram o mundo dos negócios**. Trad. Priscilla Martins Celeste. São Paulo: Futura, 2000.
- GOLEMAN, Daniel (organização). **Textos fundamentais**. Tradução Thereza Ferreira Fonseca, Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MAXIMINIANO, Antônio C. **Teoria geral da administração**. 6. ed., São Paulo: Atlas, 2004.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Tradução Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda, São Paulo: Atlas, 1996.
- RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- SILVA, Benedito, **Taylor e Fayol**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1987.