

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ - UNIFAP

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DISCIPLINA: TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO - TGA

Professor: Glauber Ruan B Pereira

AGENDA

1. Apresentação da disciplina e do plano de ensino. Contextualização da administração e sua importância para o desenvolvimento social.
2. Abordagem da administração científica, clássica e do Fordismo.
3. Fayol e a escola do processo de administração.





Teorias administrativas, suas ênfases e principais enfoques

| Ênfase | Teorias administrativas | Principais enfoques |
|-------------------|--|--|
| Tarefas | Administração científica | Racionalização do trabalho no nível operacional |
| Estrutura | Teoria clássica | Organização Formal; |
| | Teoria neoclássica | Princípios gerais da Administração; |
| | | Funções do Administrador |
| | Teoria da burocracia | Organização Formal Burocrática; |
| | | Racionalidade Organizacional; |
| | Teoria estruturalista | Múltipla abordagem; |
| | | Organização formal e informal; |
| | | Análise intraorganizacional e análise interorganizacional; |
| Pessoas | Teoria das relações humanas | Organização informal; |
| | | Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo; |
| | Teoria do comportamento organizacional | Estilos de Administração; |
| | | Teoria das decisões; |
| | | Integração dos objetivos organizacionais e individuais; |
| | Teoria do desenvolvimento organizacional | Mudança organizacional planejada; |
| | | Abordagem de sistema aberto; |
| Ambiente | Teoria estruturalista | Análise intraorganizacional e análise ambiental; |
| | | Abordagem de sistema aberto; |
| | Teoria da contingência | Análise ambiental (imperativo ambiental); |
| | | Abordagem de sistema aberto; |
| Tecnologia | Teoria da contingência | Administração da tecnologia (imperativo tecnológico); |



Abordagem Clássica

- **Escola da Administração Científica**
- **Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915) – Engenheiro**
- **Fordismo – Henry Ford (1863 – 1974) – Mecânico**
- **Teoria Clássica – Henri Fayol (1841 – 1925) – Engenheiro Francês**



Abordagem Clássica

Objetivos:

- **Eficiência através da racionalização do trabalho e ênfase nas tarefas**
- **Aplicação dos métodos da ciência na administração**
- **Métodos principais: observação e mensuração**
- **Eliminar os desperdícios e aumentar a produtividade**



Taylor – 1903

Administração de oficinas

- 1. O objetivo da administração é pagar altos salários e ter baixos custos de produção.**
- 2. Aplicar métodos científicos de pesquisa e experimentos para formular princípios padronizados que permitam o controle das operações da empresa.**
- 3. Os empregados devem ser treinados em suas atividades para aperfeiçoar os seus métodos de trabalho.**
- 4. Desenvolver um cenário de cooperação entre a administração e os trabalhadores.**



Taylor – 1911

- **Vadiagem no trabalho.**
- **Desconhecimento por parte da gerência das rotinas de trabalho e do tempo necessário para a sua realização.**
- **Falta de uniformidade das técnicas ou métodos de trabalho.**



Fundamentos da Administração Científica (Taylor)

- **Estudo dos tempos e padrões de produção**
- **Supervisão funcional**
- **Padronização de ferramentas**
- **Planejamento de tarefas e cargos**
- **Definição de rotina de trabalho**
- **Utilização de cálculo e de instrumentos para economizar tempo**



Fundamentos da Administração Científica (Taylor)

- **Análise do trabalho: estudo dos tempos e movimentos**
- **Estudo da fadiga humana**
- **Divisão do trabalho e especialização do operário**
- **Desenho de cargos e tarefas**
- **Incentivos salariais e prêmios de produção**
- **Conceito de *homo economicus***
- **Condições ambientais de trabalho**
- **Padronização de métodos e máquinas**



Princípios da Administração Científica (Taylor)

1. **Princípio do Planejamento:** substituir o empirismo do operário pelos métodos baseados em procedimentos científicos.
2. **Princípio do preparo:** selecionar cientificamente o operário e treiná-lo.
3. **Princípio do controle:** controlar o trabalho para que seja realizado de acordo com o planejado.
4. **Princípio da execução:** distribuição adequada do trabalho e da responsabilidade.



Críticas sobre a Escola da Administração Científica (Taylor)

- **Mecanicismo da Administração científica**
- **Superespecialização do operário**
- **Visão limitada do homem**
- **Ausência de comprovação científica**
- **Limitação do campo da aplicação**
- **Abordagem prescritiva e normativa**
- **Abordagem de sistema fechado**



APRESENTAÇÃO DO VÍDEO 'TEMPOS MODERNOS'

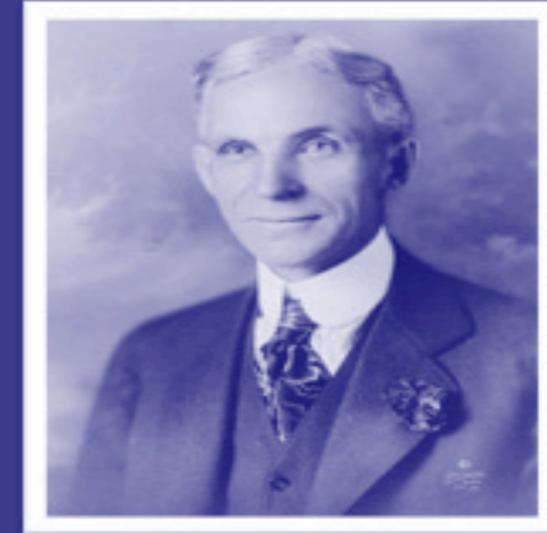




Seguidores de Taylor

r **Henry Ford (1863-1947),**

Fundador da *Ford Motor Company* e o primeiro empresário a aplicar a montagem em série de forma a produzir em massa automóveis em menos tempo e a um menor custo.



Como único dono da *Ford Company*, ele se tornou um dos homens mais ricos e conhecidos do mundo. A ele é atribuído o "fordismo", isto é, a produção em grande quantidade de automóveis a baixo custo por meio da utilização do artifício conhecido como "linha de montagem", o qual tinha condições de fabricar um **carro a cada 98 minutos**.

O intenso empenho de Henry Ford para baixar os custos resultou em muitas inovações técnicas e de negócios, incluindo um sistema de franquias que instalou uma concessionária em cada cidade da América do Norte, e nas maiores cidades em seis continentes.



O FORDISMO

Ford inovou o processo de produção em série absorvendo aspectos do Taylorismo.

Consistia em organizar a linha de montagem de cada fábrica para produzir mais, controlando melhor as fontes de matérias-primas e de energia, os transportes, a formação da mão-de-obra.



Ford adotou **três princípios básicos**;

- 1) Princípio de Intensificação:** Diminuir o tempo de duração com o emprego imediato dos equipamentos e da matéria-prima e a rápida colocação do produto no mercado.
- 2) Princípio de Economia:** Consiste em reduzir ao mínimo o volume do estoque da matéria-prima em transformação.
- 3) 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 o empresário tem maior produção.



FORDISMO x TAYLORISMO

"O que havia de especial em Ford (e que, em última análise, distingue o fordismo do Taylorismo) era a sua visão, seu reconhecimento explícito de que a produção de massa significava consumo de massa".

"Um novo sistema de reprodução do trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista"



FORDISMO - Características

- **Salários dobrados: U\$ 5,00/dia** – Desagradou a concorrência
- **O trabalho dividido; repetido; em cadeia; contínuo.**

Com isto conseguiu Ford resolver o problema da organização científica de Taylor: *produzir muito, intensamente e economicamente.*

- **Dia de trabalho em 8 horas**
- **Carros que seus trabalhadores pudessem comprar**
- **Manual do proprietário**

Muitas das práticas administrativas de Ford era conservadoras ou não respondiam às mudanças dos tempos, e o seu domínio sobre o mercado automobilístico foi-lhe pouco a pouco arrancado por empresas com teorias e práticas administrativas mais avançadas.





Aspectos da Produção em série

ASPECTO 1

Na produção em série ou de massa, o produto é padronizado em relação ao

Material

Mão-de-obra

Desenho

Mínimo custo possível

ASPECTO 2

A condição de existência da produção em massa, é a capacidade de consumo em massa, seja real ou potencial.

ASPECTO 3

A condução da produção em massa é a simplicidade em 3 passos:

- A progressão do produto é *planejada, ordenada e contínua*;
- O *trabalho é entregue ao trabalhador* em vez do mesmo ter que buscá-lo;
- As *operações são analisadas em todos os seus elementos* constituintes.



Administração segundo Fayol

- **Divisão do trabalho**
- **Autoridade e resposanbildiade**
- **Disciplina**
- **Unidade de comando**
- **Unidade de direção**
- **Subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais**



Administração como Ciência

Fayol afirma a necessidade de um ensino organizado e metodológico da Administração, de caráter geral para formar administradores, a partir de suas aptidões e qualidades pessoais. Em sua época, essa idéia era uma novidade.

A Teoria Clássica ao contrário da Administração Científica se preocupa com a **divisão no nível dos órgãos que compõem a organização**, isto é, com os departamentos, divisões, seções e unidades.



ABORDAGEM

Os aspectos organizacionais são analisados..

... de cima para baixo (da direção, para execução)

... e do todo para as partes (da síntese para a análise),
exatamente ao contrário da abordagem de Taylor.

Os objetivos tanto da Administração Científica quanto da Teoria
Clássica são os mesmo: **a busca da eficiência das organizações.**

A diferença esta no foco:

Fayol focava a administração e os cargos de gerencia

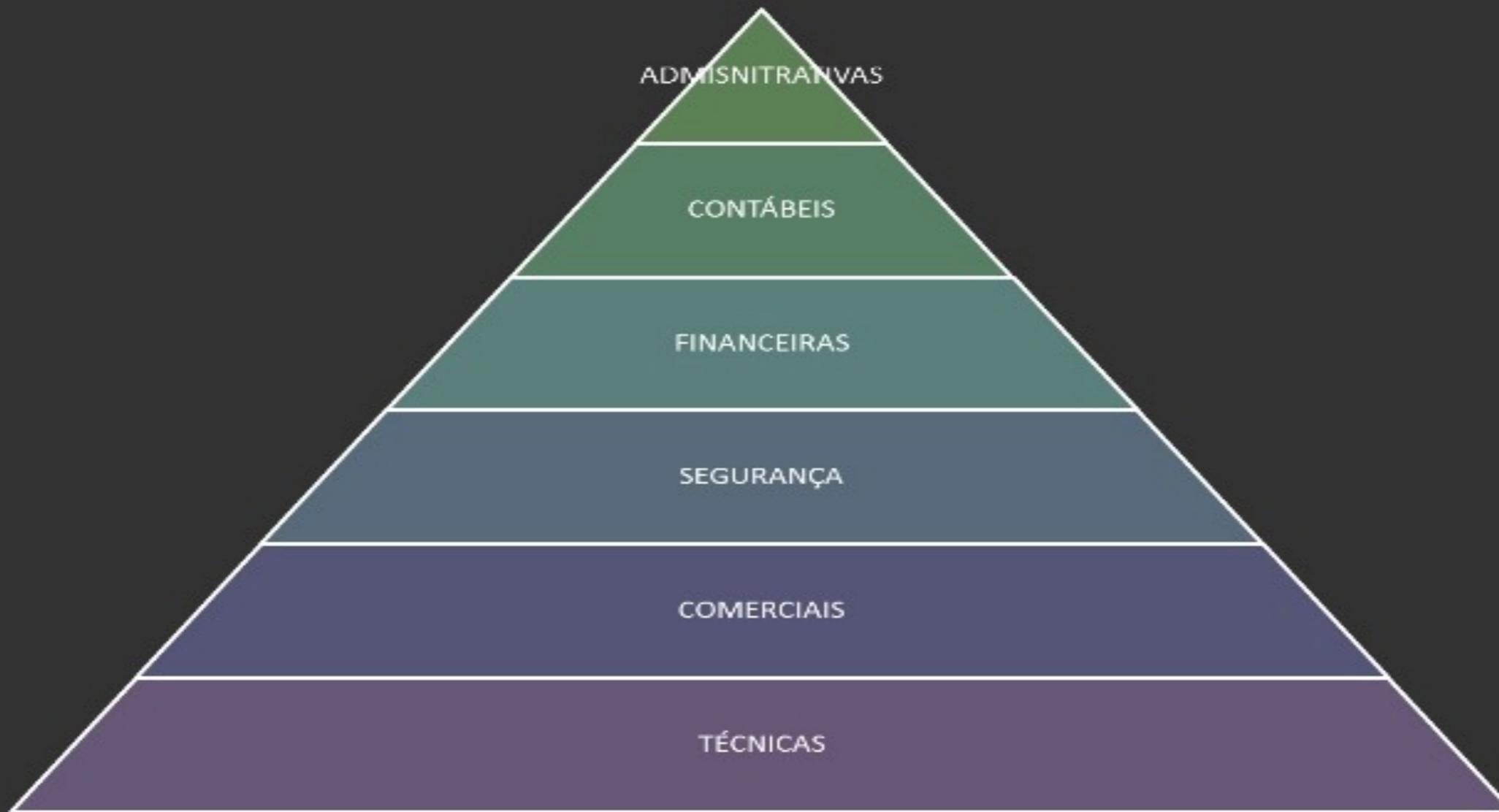


SEGUNDO FAYOL A EMPRESA TINHA **6 FUNÇÕES BÁSICAS**:

1. **Funções Técnicas:** relacionadas com a produção de bens ou de serviços da empresa.
2. **Funções Comerciais:** relacionadas com a compra, venda e permutação.
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:** coordenam e sincronizam as demais funções.



PROPORÇÃO DAS FUNÇÕES





AS CAPACIDADES DAS PESSOAS SEGUNDO FAYOL

A capacidade principal de um operário é a **capacidade técnica.**

A capacidade principal do diretor é a **capacidade administrativa.**

A medida que se eleva na escala hierárquica, a importância relativa da capacidade administrativa aumenta, enquanto a capacidade técnica diminui.



PRINCÍPIOS GERAIS DE ADMINISTRAÇÃO PARA FAYOL

Os 14 princípios gerais, segundo Fayol, são:

1. **Divisão do trabalho:** Consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência.
2. **Autoridade e responsabilidade:** Autoridade é o direito de dar ordens e o poder de esperar obediência. A responsabilidade é uma consequência natural da autoridade e significa o dever de prestar contas. Ambas devem estar equilibradas entre si.
3. **Disciplina:** Depende da obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos.
4. **Unidade de comando:** Cada empregado deve receber ordens apenas de um superior. É o princípio da autoridade única.



PRINCÍPIOS GERAIS DE ADMINISTRAÇÃO PARA FAYOL

5. **Unidade de direção:** Uma cabeça e um plano para cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo.
6. **Subordinação dos interesses individuais aos gerais:** Os interesses gerais da empresa devem sobrepor-se aos interesses particulares das pessoas.
7. **Remuneração do pessoal:** Deve haver justa e garantida satisfação para os empregados e para a organização em termos de retribuição.
8. **Centralização:** Refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização.
9. **Cadeia escalar:** É a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo em função do princípio do comando.



PRINCÍPIOS GERAIS DE ADMINISTRAÇÃO PARA FAYOL

- 10. Ordem:** Um lugar para cada coisa e cada coisa em seus lugar. É a ordem material e humana.
- 11. Equidade:** Amabilidade e justiça para alcançar a lealdade do pessoal.
- 12. Estabilidade pessoal:** A rotatividade do pessoal é prejudicial para a eficiência da organização. Quanto mais tempo uma pessoa permanecer no cargo, tanto melhor para a empresa.
- 13. Iniciativa:** a capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente o seu sucesso.
- 14. Espírito de equipe:** A harmonia entre as pessoas são grandes forças para a organização.



Conceito de Linha e Staff

Fayol dava a preferência pela **organização linear**, que constitui um dos tipos mais simples de organização.

A organização linear se baseia nos princípios de:

- 1. Unidade de comando e supervisão técnica;**
- 2. Unidade de direção;**
- 3. Centralização da autoridade;**
- 4. Cadeia escalar.**



Organização Linear

A organização Linear é um tipo de estrutura que apresenta uma forma piramidal.

- r **Supervisão linear:**

baseada na unidade de comando e que é o oposto da supervisão funcional proposta pela Administração Científica.

- r **Existência de áreas de apoio (STAFF)**

fornece aos órgãos de linha serviços, conselhos, recomendações, assessoria e consultoria, que esses órgãos não têm condições de prover por si próprios.



Administração segundo Fayol

- **Remuneração do pessoal**
- **Centralização da autoridade**
- **Ordem**
- **Equidade**
- **Estabilidade do pessoal**
- **Iniciativa**
- **Espírito de equipe**



Principais Características da Teoria Clássica (Fayol)

- **Supervisão linear**
- **Divisão do trabalho**
 - **Verticalmente: segundo níveis de autoridade e responsabilidade**
 - **Horizontalmente: segundo diferentes tipos de atividades**

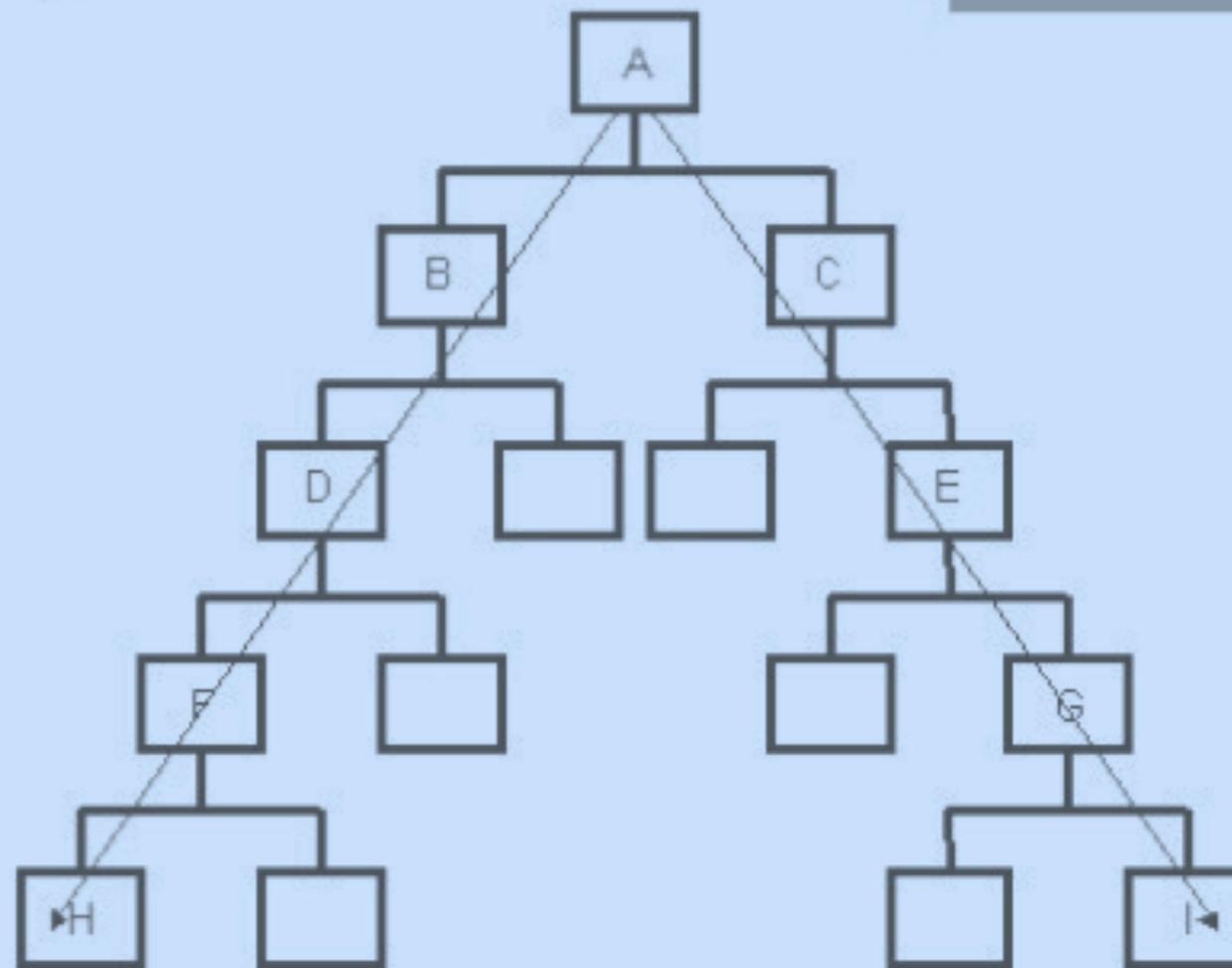
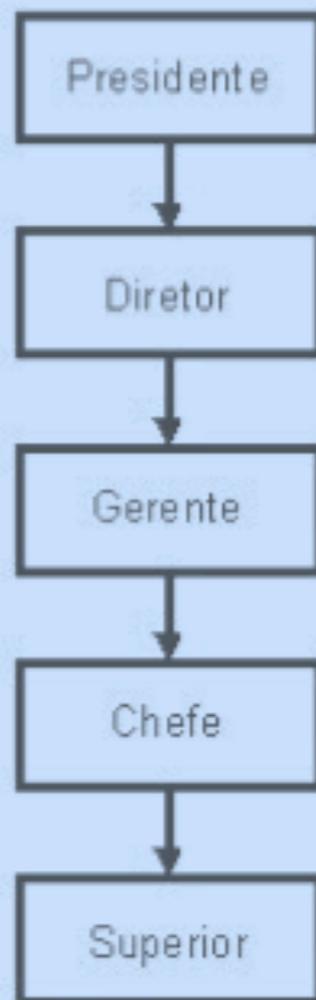


Principais Características da Teoria Clássica (Fayol)

- **Ênfase na estrutura**
- **Conceito de *linha e staff***
- **Estudo da organização de cima para baixo**
- **Conceito de *homo economicus***



Teoria Clássica





Críticas sobre a Teoria Clássica

- **Abordagem simplificada da organização formal**
- **Ausência de trabalhos experimentais**
- **Extremo racionalismo na concepção da administração**
- **“Teoria da máquina”**
- **Abordagem incompleta da organização**
- **Abordagem de sistema fechado**



LITERATURA PARA ACOMPANHAMENTO E PESQUISA

LIVROS

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Teoria Geral da Administração : uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2008.

VASCOCELOS, Isabela F. Gouveia de; MOTTA, Fernando Prestes. Teoria Geral da Administração. Thomson Pioneira, 2006.

E-BOOKS

Disponíveis em: <http://www2.unifap.br/glauberpereira>

ARTIGOS CIENTÍFICOS

Disponíveis em: <http://www2.unifap.br/glauberpereira>