

1. INTRODUÇÃO

Administração e suas perspectivas

A palavra Administração vem do latim *Ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) e significa aquele que realiza uma função sob o comando de outrem, isto é, aquele que presta serviço a outro.

A TGA – Teoria Geral da Administração - estuda a Administração das organizações e empresas do ponto de vista da interação e da interdependência entre as seis variáveis principais: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia, ambiente e competitividade.

A Administração é um fenômeno universal no mundo moderno. Cada organização requer o alcance de objetivos em um cenário de concorrência acirrada, a tomada de decisões, a coordenação de múltiplas atividades, a condução de pessoas, a avaliação de desempenho dirigido a metas previamente determinadas, a obtenção e a alocação de recursos etc.

Os primórdios da Administração

A administração tem pouco mais de cem anos e acumula conhecimentos de vários pensadores de diversas correntes como filósofos, economistas etc.

Referências pré-históricas acerca das magníficas construções erigidas durante a antiguidade no Egito, na Mesopotâmia e na Assíria testemunharam a existência em épocas remotas de dirigentes capazes de planejar e guiar esforços de milhares de trabalhadores em monumentais obras que perduram até nossos dias, como as pirâmides do Egito.

Antecedentes históricos da Administração

Pouco antes do meado do século XIX, a sociedade era completamente diferente. As organizações eram poucas e pequenas: predominavam as pequenas oficinas, artesãos independentes, pequenas escolas, profissionais autônomos – como médicos, advogados e artistas que trabalhavam por conta própria – o lavrador, o armazém da esquina etc.

2. Influências:

Filosofia

- Sócrates - considera a administração como uma habilidade pessoal separada do conhecimento técnico e da experiência. Para ele, o Administrador é um só, tanto para o setor privado quanto para o setor público – o mau administrador não serve nem para um nem para outro setor.
- Platão - expõe a forma democrática de administração pública (governo) e de negócios públicos – A República.
- Aristóteles: Expõe a forma democrática de governo. Estuda a organização do Estado. Em seu livro (Política), distingue três formas de administração pública:

Monarquia - governo de uma só tendência a transformar-se em tirania.

Aristocracia - governo de uma elite, tendência a transformar-se em oligarquia. (poucas pessoas dominando o governo).

Democracia - governo do povo, tendência a transformar-se em Anarquia.

Competências pessoais do administrador

Defendemos o ponto de vista de que o administrador precisa ser um agente de mudança dentro das organizações. É ele que faz acontecer a mudança de mentalidade, de cultura, de processos, de atividades, de produtos/serviços etc. Seu principal produto é a inovação. É o administrador que torna as organizações mais eficazes e competitivas e as orienta rumo ao sucesso em um complicado mundo de negócios cheios de mudanças e competição. Mas, para que seja o paladino da mudança e da inovação capazes de garantir e manter a competitividade organizacional, o administrador precisa desenvolver certas características pessoais que o tornem um verdadeiro líder na organização, como combatividade, assertividade, convicção profunda, não-aceitação do *status quo* inconformismo com a mediocridade e alta dose de espírito empreendedor.

Matemática

- René Descartes: 1596-1650 - Fundador da filosofia moderna (trabalha com a lógica). Criador das coordenadas cartesianas. Autor do livro: O discurso do Método (método indutivo e dedutivo).

Princípios do método cartesiano

1. Princípio da dúvida sistemática ou evidência – não aceitar coisa alguma como verdadeira enquanto não se souber com evidência, ou seja, clara e distintamente aquilo que é realmente verdadeiro.
2. Princípio da análise ou decomposição - dividir e decompor cada dificuldade ou problema em quantas partes for possível e necessário à sua melhor adequação e solução e resolvê-las cada uma separadamente.
3. Princípio da síntese ou da composição – condução ordenada do pensamento e do raciocínio, começando pelos objetivos e assuntos mais fáceis e simples de reconhecer para passar aos mais difíceis.
4. Princípio da Enumeração ou verificação – recortar, verificar e revisar em tudo, de maneira que se tenha segurança de nada ter sido omitido ou deixado de lado (auditoria, perícia).

Sociologia

- Thomas Hobbes: 1588-1679 - Desenvolveu a teoria da origem do Estado. O homem passou da primitividade à sociedade através de um processo lento e de um pacto entre todos.

O Estado se agiganta, toma dimensões de dinossauro e ameaça a todos. (o Estado deveria nos proteger, mas nos ameaça).

- Jean Jacques Rousseau – 1712 – 1778 - O contrato social: O Estado surge de um acordo entre as partes. (acordo de vontades). "O homem é bom e afável, a vida em sociedade o deturpa" (o transforma em homem canibalizador).

Religião

Igreja católica

- Hierarquia de autoridade;
- Estado maior (assessoria);
- Coordenação funcional;
- Unidade de comando.

Exército

Organização militar

- Unidade de comando;
- Hierarquia (linha);
- Centralização do comando com descentralização da execução;
- Estado maior (*staff*);
- Direção.

Revolução industrial

- Estrutura social;
- Mecanização da indústria e da agricultura;
- Força motriz (vapor/eletricidade);
- Artesão/oficina => operário/fábricas e usinas;
- Divisão e especialização do trabalho;
- Transportes e comunicações;
- Ciência e tecnologia;

A Revolução Industrial

Com a invenção da máquina a vapor por James Watt (1737 – 1819) e a sua aplicação à produção, surgiu uma nova concepção de trabalho que modificou completamente a estrutura social e comercial da época, provocando profundas mudanças de ordem econômica, política e social.

- Automóveis e aviões;
- Capitalismo;
- Fusões;
- Propriedade X direção

Economistas e outros estudiosos

- Adam Smith (livro: A Riqueza das Nações publicado de 1776)
 - Princípio da especialização do operário;
 - Princípio da racionalização da produção;
 - Princípio da divisão do trabalho;
 - Conceito de “Mão invisível do mercado”
- James Mill (Elementos de economia política)
 - Sugeriu medidas para o estudo de tempos e movimentos para maior obtenção de incremento da produção (executado depois por Taylor).
- John Stuart Mill (Princípios de Política).
 - Conceito de controle para evitar furtos na empresa.
- - Enfoca como item de custo: o capital, o salário, a produção, os preços, os mercados.
 - Assinala as funções administrativas: planejamento, arranjo, condução das diferentes processos de produção (racionalizar – melhor utilização de recursos).
- Karl Marx (o capital) e Frederich Engels (o manifesto comunista).
 - Surgimento do socialismo e do sindicalismo;
 - Criaram – socialismo científico, materialismo histórico;
 - Analisaram os regimes econômicos e sociais (soc. Capitalista);
 - Afirmaram que o capitalismo é um modo de produção transitório, sujeito a crises econômicas cíclicas. (transformação, crise, conflitos).
 - Teoria da mais-valia, com base na teoria valor / trabalho (fator excelente sem contrapartida – fator de enriquecimento do capitalista). – Marx – o capital (trabalho a mais da obrigação sem ser remunerado).
 - socialmente necessário para produzi-la (o trabalho tem que ser valorizado de acordo com que produz).

As ideias dos economistas liberais eram que a vida econômica deveria se afastar da influência de Estado porque o trabalho e a mão-de-obra sugerem princípios econômicos de livre concorrência que é o postulado do liberalismo. Na metade de século XIX essa teoria foi enfraquecida pelo capitalismo e o socialismo, que foram os dois novos focos de influência.

O Capitalismo entrou em processo de aperfeiçoamento de todos os setores de produção e da remuneração justa. A administração passa a ser enfocada sobre uma série de aspectos, onde cada um deles gerou uma teoria conforme o aspecto que era abordado.

O livro, *A Riqueza das Nações*, publicado em 1776 (Adam Smith), foi um grande marco no pensamento da Administração, pois versava sobre o princípio da especialização dos operários em uma *manufatura de agulhas* e já enfatizava a necessidade de se racionalizar a produção.

As ferrovias permitiram o desbravamento do território e provocaram o fenômeno da urbanização que criou novas necessidades de habitação, alimentação, roupa, luz e aquecimento, o que se traduziu em um rápido crescimento das empresas voltadas para o consumo direto.

A importância da Administração

A Administração tornou-se fundamental na condução da sociedade moderna. Ela não é um fim em si mesma, mas um meio de fazer com que as coisas sejam realizadas da melhor forma, com o menor custo e com a maior eficiência e eficácia.

Influências de pioneiros e empreendedores

O século XIX foi o século das inovações e mudanças no cenário empresarial. Por volta de 1820 o maior negócio empresarial eram as estradas de ferro. Foi a partir das estradas de ferro que as ações de investimento e o ramo de seguros se tornaram populares. As ferrovias permitem o desbravamento do território e provocaram o fenômeno de urbanização que criou novas necessidades de habitação, alimentação, roupa, luz e aquecimento.

Em 1871, a Inglaterra era a maior potência econômica mundial. Em 1865, John D. Rockefeller (1839 – 1937) funda a Standard Oil. Em 1890, Carnegie funda o truste do aço. Esses e vários outros empreendedores foram chamados de “criadores de impérios” (empire builders).

Na década de 1880, a Westinghouse e a General Eletric dominavam o ramo de bens duráveis e criaram organizações próprias de vendas com vendedores treinados, dando início ao que hoje conhecemos como “Marketing”. Ambas assumiram a organização tipo funcional que seria adotada pela maioria das empresas americanas, a saber:

- Um departamento de produção para cuidar da manufatura de fábricas isoladas.
- Um departamento de vendas para administrar um sistema nacional de escritório distritais com vendedores.
- Um departamento técnico de engenharia para desenhar e desenvolver produtos.
- Um departamento financeiro.

O desafio: organizar as empresas

Os grandes capitães de indústrias – como John D. Rockefeller, Gustavus Swift, James Duke, Westinghouse, Daimler e Benz e outros – não tinham condições de sistematizar seus vastos negócios com eficiência, pois eram empreendedores e não organizadores. A organização era um desafio não ou mais difícil do que a criação dessas empresas. A impressionante magnitude dos recursos que conseguiram reunir complicava tudo. O final do século XIX revelou o crescimento dos impérios corporativos e a expansão da indústria. A preocupação dominante se deslocou para os riscos do continuado crescimento sem uma organização adequada. Na verdade, entre 1860 a 1900 aconteceu a idade heróica das invenções, que provocou um explosivo desenvolvimento tecnológico. O primeiro laboratório de pesquisas surgiu com a síntese da Aspirina – realizada por Adolf Von Bayer (1835 – 1917) em 1899. O sucesso mundial da aspirina convenceu a indústria química do valor das pesquisas e da tecnologia.

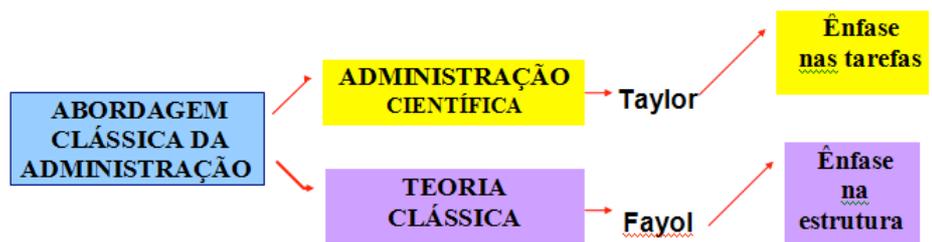
3. ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

A Abordagem Clássica da Administração se divide em dois níveis: Administração Científica (Taylor) e Teoria Clássica (Fayol).

No despontar do século XX, dois engenheiros desenvolveram os primeiros trabalhos pioneiros a respeito da Administração. Um era americano, Frederick Winslow Taylor, e iniciou a chamada Escola da Administração

Científica preocupada em aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho do operário. O outro era europeu, Henri Fayol, e desenvolveu a chamada Teoria Clássica, preocupada em aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização e da aplicação de princípios gerais da Administração em bases científicas. Muito embora ambos não tenham se comunicado entre si e tenham partido de pontos de vista diferentes e mesmos opostos, o certo é que suas ideias constituem as bases da chamada *Abordagem Clássica da Administração*, cujos postulados dominaram as quatro primeiras décadas do século XX no panorama administrativo das organizações.

ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO



Fonte: CHIAVENATO, 1983, p.34

Origens da Abordagem Científica

Crescimento acelerado e desorganizado das empresas;
A necessidade aumentar a eficiência e a competência das organizações.

A Obra de Taylor

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), o fundador da Administração Científica, nasceu na Filadélfia, nos Estados Unidos. Veio de uma família de princípios rígidos e foi educado com forte mentalidade de disciplina, devoção ao trabalho e poupança. Iniciou sua carreira como operário na *Midvale Steel Co.*, passando a capataz, contramestre até chegar a engenheiro, quando se formou pelo *Stevens Institute*.

ESCOLA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

- Principal obra: “Princípios da Administração Científica”, de Taylor em 1911;
- O nome é devido à tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da Administração;
- Preocupada com o aumento da eficiência da indústria no nível operacional (operários);
- Principal objetivo da Administração Científica → “assegurar a máxima prosperidade para o empregador junto com a máxima prosperidade para o empregado”.

1º PERÍODO DE TAYLOR:

(Shop management, 1903 – Administração de Oficinas)

- Preocupou-se, originalmente com a eliminação do desperdício na indústria americana e com o aumento da produtividade através da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial;
- Preocupou-se com as técnicas de racionalização do trabalho, através da análise de tempos e movimentos;
- Concluiu que o operário médio produzia muito menos do que era capaz;
- Necessidade de criar um sistema de incentivos (pagar mais a quem produzia mais)

Ênfase na tarefa (divisão do trabalho), na racionalização, na redução dos tempos de execução do trabalho do operário: predomínio da atenção para o método de trabalho, para os movimentos necessários à execução de uma tarefa, para o tempo-padrão, permitindo a especialização do operário e o reagrupamento de movimentos, operações, tarefas, etc., que constituem a chamada “Organização Racional do Trabalho” (ORT).

2º PERÍODO DE TAYLOR:

(Princípios de Administração Científica – 1911)

Para Taylor, as indústrias de sua época padeciam de três males:

Vadiagem sistemática dos operários, que reduzem a produção acerca de um terço da que seria normal, para evitar a redução das tarifas de salários pela gerência. Há três causas determinantes para a vadiagem no trabalho:

- A. O engano disseminado entre os trabalhadores de que o maior rendimento do homem e da máquina provoca desemprego.
- B. O sistema defeituoso de Administração que força os operários à ociosidade no trabalho a fim de proteger seus interesses pessoais.
- C. Os métodos empíricos ineficientes utilizados nas empresas, com as quais o operário desperdiça grande parte do seu esforço e tempo.

Para Taylor, a Administração Científica é mais uma evolução do que uma teoria, tendo 75% de análise e 25% de bom senso.

Visão de baixo para cima, do operário para o supervisor e gerente, do chão de fábrica para a cúpula, das partes para o todo.

Visão de homem → pessimista: homem irresponsável, vadio e negligente.

PRINCÍPIOS DE TAYLOR NA 2ª FASE

(Princípios de administração científica, 1911)

(classificação segundo CHIAVENATO):

- PRINCÍPIO DO PLANEJAMENTO
- PRINCÍPIO DO PREPARO
- PRINCÍPIO DO CONTROLE
- PRINCÍPIO DA EXECUÇÃO

Organização Racional do Trabalho (ORT)

Taylor verificou que os operários aprendiam à maneira de executar as tarefas do trabalho por meio da observação dos companheiros vizinhos. Notou que isso levava a diferentes métodos para fazer a mesma tarefa e uma grande variedade de instrumentos e ferramentas diferentes em cada operação. Como há sempre um método mais rápido e um instrumento melhor que os demais, esses métodos e instrumentos melhores podem ser encontrados e aperfeiçoados por meio de uma análise científica e um acurado estudo de tempos e movimentos, em vez de ficar a critério pessoal de cada operário. Essa tentativa de substituir métodos empíricos e rudimentares pelos métodos científicos recebeu o nome de *Organização Racional do Trabalho - ORT*.

Resumo das ferramentas de Taylor:

- Análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos;
- Estudo da fadiga humana;
- Divisão do trabalho especialização do operário;
- Desenho de cargos e tarefas;
- Incentivos salariais e prêmios de produção;
- Conceito de “homo economicus”;
- Condições de trabalho;
- Padronização
- Supervisão funcional

CRÍTICAS À TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA:

- Mecanicismo
- Superespecialização
- Visão microscópica do homem
- Ausência de comprovação científica
- Abordagem incompleta da organização
- Limitação do campo de aplicação
- Abordagem prescritiva e normativa
- Abordagem de sistema fechado

A divisão do trabalho entre gerência e execução

Para Taylor, o operário não tem capacidade, nem formação, nem meios para analisar cientificamente seu trabalho e estabelecer racionalmente o método ou processo mais eficiente. Antes, o supervisor deixava ao critério do empregado a escolha do método de seu trabalho para encorajar sua iniciativa. Com a Administração Científica ocorre uma repartição da responsabilidade: a administração (gerência) fica com o planejamento (estudo do trabalho do operário e o estabelecimento do método de trabalho) e a supervisão (assistência contínua ao trabalhador durante a produção) enquanto o trabalhador fica somente com a execução do trabalho. A gerência pensa enquanto o trabalhador executa.

O tempo-padrão

O tempo-padrão – isto é, o tempo médio necessário para o operário realizar a tarefa racionalizada – constitui o nível de eficiência equivalente a 100%. A produção individual até o nível de 100% de eficiência é remunerada pelo número de peças produzidas. Acima de 100% de eficiência, o salário por peça é acrescido de um prêmio de produção ou incentivo salarial adicional que aumenta na medida em que se eleva a eficiência do operário.

4. TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

Enquanto Taylor e outros engenheiros desenvolviam a Administração Científica nos Estados Unidos, em 1916 surgia na França, espalhando-se rapidamente pela Europa, a Teoria Clássica da Administração. Se a Administração Científica se caracterizava pela ênfase na tarefa realizada pelo operário, a Teoria Clássica se caracterizava pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente. Na realidade, o objetivo de ambas as teorias era o mesmo: a busca da eficiência das organizações. Segundo a Administração Científica, essa eficiência era alcançada por meio da racionalização do trabalho do operário e do somatório da eficiência individual.

Na Teoria Clássica, ao contrário, partia-se do todo organizacional e da sua estrutura para garantir eficiência a todas as partes envolvidas, fossem elas órgãos (como seções, departamentos etc.) ou pessoas (como ocupantes de cargos e executores de tarefas). Fayol, um engenheiro Francês, fundador da Teoria Clássica da Administração, partiu de uma abordagem sintética, global e universal da empresa, inaugurando uma abordagem anatômica e estrutural que rapidamente suplantou a abordagem analítica de Taylor.

As funções básicas da empresa segundo Fayol:

- *Funções técnicas* – produção de bens/serviços da empresa.
- *Funções comerciais* – permutação (compra e venda).
- *Funções financeiras* – procura e manutenção de capitais.
- *Funções de segurança* – preservação das pessoas e processos.
- *Funções contábeis* – inventários, balanços, custos.
- *Funções administrativas* – as funções administrativas que coordenam e sincronizam as demais funções da empresa.

Conceito de Administração

Fayol define o ato de administrar como: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. As *funções administrativas* envolvem os elementos da Administração, isto é, as funções de administrador, a saber:

- 1- *Prever. Visualizar o futuro e traçar o programa de ação.*
- 2- *Organizar. Constituir o duplo organismo material e social da empresa.*
- 3- *Comandar. Dirigir e orientar o pessoal.*
- 4- *Coordenar. Ligar, unir, harmonizar todos os atos e esforços coletivos.*

A Época

A segunda metade do século XX foi tumultuada. A primeira Guerra Mundial (1914-1917) envolveu a Europa e Estados Unidos em operações militares conjuntas. Em seguida, os meios de transporte tiveram enorme expansão, com a indústria automobilística, as ferrovias e o início da aviação militar, civil e comercial. As comunicações também passaram por enorme expansão do jornalismo e do rádio em ondas de médias e curtas.

Na visão de Fayol, tanto o diretor, o gerente, como o supervisor – cada qual em seu respectivo nível – desempenham atividades de previsão, organização, comando, coordenação e controle, como atividades administrativas essenciais.

Para o autor existe uma proporcionalidade da função administrativa, ou seja, ela não se concentra exclusivamente no topo da empresa, nem é privilegio dos diretores, mas é distribuída proporcionalmente entre os níveis hierárquicos. Na medida em que se desce na escala hierárquica, mais aumenta a proporção das outras funções da empresa e na medida em que se sobe na escala hierárquica mais aumenta a extensão e o volume das funções administrativas.

Princípios gerais da Administração para Fayol:

Fayol definiu os “princípios gerais de Administração” sistematizando-os sem muita originalidade, porquanto os coletou de diversos autores de sua época. Fayol adota a denominação *princípio*, afastando dela qualquer ideia de rigidez, pois nada existe de rígido ou absoluto em matéria administrativa. Para ele, os 14 Princípios Gerais da Administração são:

- 1 – *Divisão do trabalho*. Especialização das tarefas para aumentar a eficiência.
- 2 – *Autoridade e responsabilidade*. Dar ordens e poder esperar obediência.
- 3 – *Disciplina*. Comportamento e respeito aos acordos estabelecidos.
- 4 – *Unidade de comando*. Princípio da autoridade única. Cada empregado deve obedecer somente a um superior.
- 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 de pessoal*. Deve haver justa e garantida satisfação para os empregados em termos de retribuição.
- 8 – *Centralização*. Concentração de autoridade no topo da hierarquia da organização.
- 9 – *Cadeia escalar*. É a linha de autoridade da empresa.
- 10 – *Ordem*. Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar.
- 11 – *Equidade*. Amabilidade e justiça para alcançar a lealdade do pessoal.
- 12 – *Estabilidade do pessoal*. A rotatividade do pessoal é prejudicial para a eficiência da organização.
- 13 – *Iniciativa*. A capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente o seu sucesso.
- 14 – *Espírito de equipe*. A harmonia e a união entre as pessoas são grandes forças para a organização.

1 – Administração como ciência

O ponto de partida dos autores da Teoria Clássica é o estudo científico da Administração, substituindo o empirismo e a improvisação por técnicas científicas. Pretendia-se elaborar uma Ciência da Administração. Fayol defendia a necessidade de um ensino organizado e metódico da Administração, de caráter geral para formar administradores. Em sua época, essa ideia era novidade.

2 – Teoria da organização

A Teoria Clássica concebe a organização como se fosse uma estrutura. Essa maneira de conceber a estrutura organizacional é influenciada pelas concepções antigas de organização (como a organização militar e eclesiástica) tradicionais, rígidas e hierarquizadas. Para Mooney, Urwick e Fayol, a organização militar é o modelo de comportamento administrativo. Assim, a preocupação com a estrutura da organização marca a essência da Teoria Clássica. A Teoria Clássica concebe a organização em termos de estrutura, forma e disposição das partes que a constituem, além do inter-relacionamento entre as partes.

A estrutura organizacional constitui uma *cadeia de comando ou cadeia de escalar*, ou ainda, uma linha de autoridade que interliga as posições da organização. Então, para a Teoria Clássica, a estrutura organizacional é analisada de cima para baixo (da direção para a execução) e do todo para as partes (da síntese para a análise), ao contrário da abordagem da Administração Científica.

Divisão do trabalho e especialização

Enquanto a Administração Científica se preocupava com a divisão do trabalho no nível dos órgãos que compõem a organização, isto é, com os departamentos, divisões, seções, unidades etc. Para a Teoria Clássica, a divisão do trabalho pode dar-se em duas direções, a saber:

Vertical, segundo os níveis de autoridade e responsabilidade, definindo os escalões da organização que detêm diferentes níveis de autoridade. Em toda organização há um escala hierárquica de autoridade (princípio escalar ou cadeia escalar). Daí a denominação *autoridade de linha* para significar autoridade de comando superior sobre um subordinado.

Horizontal, no mesmo nível hierárquico cada departamento ou seção passa a ser responsável por uma atividade específica e própria. A divisão do trabalho no sentido horizontal que assegura homogeneidade e equilíbrio é



Aspectos	Linha	Staff
Papel Principal chamada de <i>departamentalização</i> : refere-se à especialização horizontal da organização. A homogeneidade na organização é obtida quando são reunidos, na mesma unidade, os trabalhos de natureza semelhante que estiverem sendo realizados pelo mesmo trabalho, pelo mesmo processo, para a mesma clientela, respectivamente departamentalização por função, por processo, por clientela ou por localização geográfica.	É Quem Decide É Quem Cuida da Execução	É Quem Assessora É Quem dá o mesmo Conselho
Atuação	Comando	Recomendação
Tipo de Atividade Para Fayol, a coordenação é a reunião, a unificação e a harmonização de toda a atividade e esforço, enquanto para Gulick, se a subdivisão do trabalho é indispensável, a coordenação é obrigatória. Para Mooney, a 'coordenação é a distribuição ordenada do esforço do grupo, a fim de que a unidade de ação seja a construção de um fio comum'. A coordenação deve ser baseada em uma relação de interesse comum. A coordenação básica era de que quanto maior a organização e quanto maior a divisão do trabalho, tanto maior será a necessidade de coordenação, para assegurar a eficiência da organização como um todo.	Ação Trabalho de Campo	Alternativas Trabalho de Gabinete
Responsabilidade	Pela Operação Pelos Resultados	Pelo Planejamento Pelas Sugestões
Exemplo	Gerente de Departamento	Gerente de Staff

Conceito de Linha e de Staff e Organização Linear

A organização linear se baseia nos princípios de:

- *Unidade de comando ou supervisão única*
- *Unidade de direção*
- *Centralização da autoridade*
- *Cadeia escalar*

A organização linear é um tipo de estrutura organizacional que apresenta uma forma piramidal. Nela ocorre a supervisão linear (ou autoridade linear), baseada na unidade de comando e que é o oposto da supervisão funcional proposta pela Administração Científica.

Fayol e seus seguidores discordam da supervisão funcional por acharem que ela constitui uma negação da unidade de comando, princípio vital para a coordenação das atividades da organização. Na organização linear, os órgãos de Linha, ou seja, os órgãos que compõem a organização, seguem rigidamente o princípio escalar (autoridade de comando). Para que os órgãos de Linha possam se dedicar exclusivamente a suas atividades especializadas, tornam-se necessários outros órgãos prestadores de serviços especializados estranhos às atividades dos órgãos de linha. Esses órgãos prestadores de serviços – denominados órgãos de linha *staff* ou de assessoria – fornecem aos órgãos de linha serviços, conselhos recomendações, assessoria e consultoria, que esses órgãos não têm condições de prover por si próprios. Esses serviços de assessoria não podem ser impostos obrigatoriamente aos órgãos de linha, mas simplesmente oferecidos. Assim, os órgãos de *staff* não obedecem ao princípio escalar nem possuem autoridade de comando em relação aos órgãos de linha. Sua autoridade – chamada de autoridade de *staff* – é uma autoridade de especialista e não autoridade de comando.

¹ A Departamentalização será detalhada posteriormente na disciplina de Organização, Métodos, Informações e Sistemas. Apostila I – TGA I: Introdução/fundamentos da Administração

Elementos da administração

Para Urwick, os elementos da administração são:

- Investigação
- Previsão
- Planejamento
- Organização
- Coordenação
- Comando
- Controle

Já para Luther Gulick, considerado o autor mais erudito da Teoria Clássica, propõe-se seis elementos da Administração:

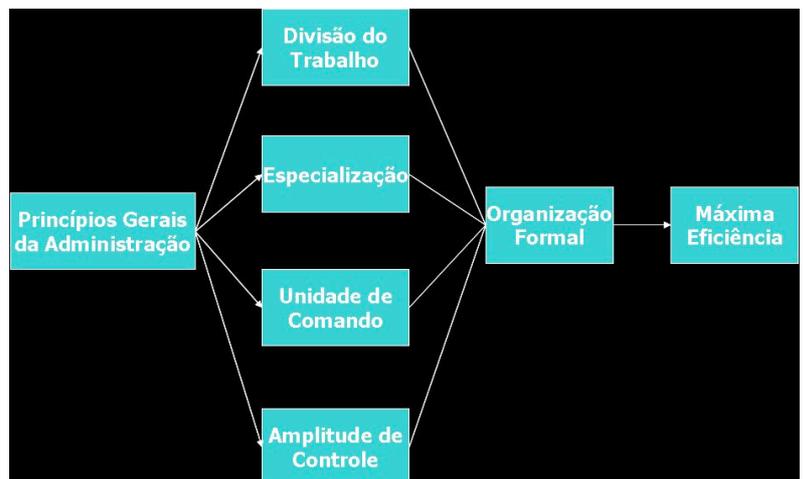
- Planejamento/Planning
- Organização/organizing
- Assessoria/staffing
- Direção/directing
- Informação/reporting
- Orçamento/budgeting

Princípios da Administração

Para os autores clássicos, não basta enunciar os elementos da Administração que servem como base para as funções do administrador. É preciso ir além e estabelecer as condições e normas dentro das quais as funções dos administradores devem ser aplicadas e desenvolvidas. O administrador deve obedecer às normas e às regras de comportamento, isto é, aos princípios gerais que permitem desempenhar as funções de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar. Daí os princípios gerais da Administração tomados como normas capazes de resolver os problemas organizacionais. Fayol enuncia 14 princípios já citados aqui. Os demais autores são menos ambiciosos e propõem uma quantidade menor.

Para Urwick, os princípios da Administração são:

- *Princípio da especialização.* Cada pessoa deve exercer uma só função.
- *Princípio da autoridade.* Deve haver uma linha de autoridade claramente definida.
- *Princípio da amplitude administrativa.* Cada superior deve ter um certo número de subordinados.
- *Princípio da definição.* Os deveres, autoridade e responsabilidade de cada cargo e suas relações com os outros cargos devem ser definidos por escrito e comunicados a todos.



Apreciação Crítica da Teoria Clássica

As críticas à Teoria Clássica são numerosas. Todas as teorias posteriores da Administração se preocuparam em apontar falhas, distorções e omissões nessa abordagem que representou durante várias décadas o figurino que serviu de modelo para as organizações. As principais críticas à Teoria Clássica são:

1 – Abordagem simplificada da organização formal

Os autores clássicos concebem a organização em termos lógicos, formais, rígidos e abstratos, sem considerar seu conteúdo psicológico e social com a devida importância. Limitam-se à organização formal, estabelecendo esquemas lógicos e preestabelecidos, segundo os quais as organizações devem ser construídas e governadas. Nesse sentido, são *prescritivos e normativos*: como o administrador deve conduzir-se em todas as situações através do processo administrativo e os princípios gerais que deve seguir para obter a máxima eficiência. A preocupação com as regras do jogo é fundamental.

Sem dúvida, a preocupação com a estrutura da organização constitui uma substancial ampliação do objeto de estudo da TGA. A microabordagem no nível individual de cada operário com relação à tarefa é enormemente ampliada no nível da empresa como um todo em relação a sua estrutura organizacional.

2- Ausência de trabalhos experimentais

A Teoria Clássica pretendeu elaborar uma Ciência de Administração para estudar e tratar a Administração substituindo o empirismo e a improvisação por técnicas científicas. Porém, os autores clássicos fundamentam seus conceitos na observação e no senso comum. Seu método é empírico e concreto, baseado na experiência direta e no pragmatismo e não confrontam a teoria com elementos de prova.

3 – Extremo racionalismo na concepção da Administração

Os autores clássicos se preocupam com a apresentação racional e lógica das suas proposições sacrificando a clareza das suas ideias. O abstracionismo e o formalismo são criticados por levarem a análise da Administração à superficialidade com um conjunto de princípios universalmente aplicáveis que provocou a denominação de *Escola Universalista*.

4 – Teoria da ‘máquina’

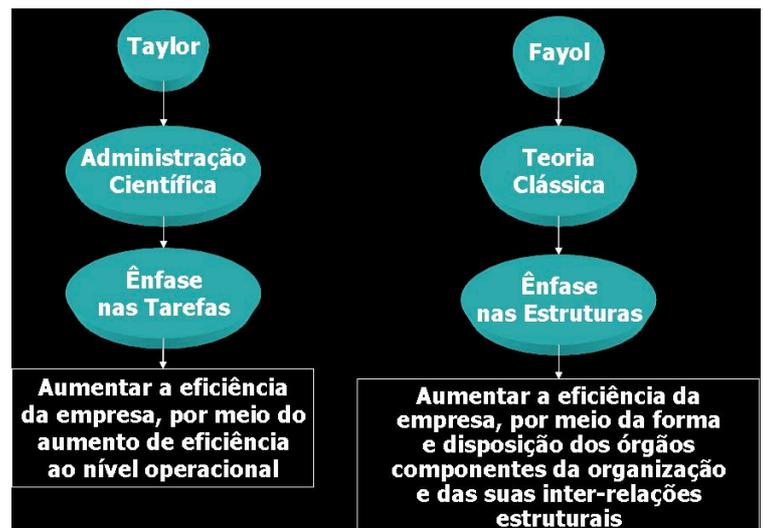
A Teoria Clássica recebe a denominação de teoria da máquina pelo fato de considerar a organização sob o prisma do comportamento mecânico de uma máquina: a determinadas ações ou causas decorrem determinados efeitos ou consequências dentro de uma correlação determinística. A organização deve ser arranjada tal como uma máquina. Os modelos administrativos correspondem à divisão mecanicista do trabalho, em que a divisão do trabalho é a mola do sistema. A abordagem mecânica, lógica e determinística da organização foi o fator que conduziu erradamente os clássicos à busca de uma ciência da Administração.

5 – Abordagem incompleta da organização

Tal como aconteceu com a Administração Científica, a Teoria Clássica preocupou-se apenas com a organização formal descuidando-se da organização informal. O foco na forma e a ênfase na estrutura levaram a exageros. A teoria da organização formal não ignorava os problemas humanos da organização, porém, não conseguiu dar um tratamento sistemático à interação entre pessoas e grupos informais, nem aos conflitos intra-organizacionais e ao processo decisório.

6 – Abordagem de sistema fechado

A Teoria Clássica trata a organização como se ela fosse um sistema fechado, composto de algumas variáveis perfeitamente conhecidas e previsíveis e de alguns aspectos que são manipulados por meio de princípios gerais e universais. Contudo, apesar de todas as críticas, a Teoria Clássica é a abordagem mais utilizada para treinamento de neófitos em Administração, pois permite uma abordagem sistemática e ordenada. Também para a execução de tarefas administrativas rotineiras, a abordagem clássica dissecou o trabalho gerencial em categorias



compreensíveis e úteis. Os princípios proporcionam guias gerais e permitem ao administrador manipular os deveres do dia-a-dia de seu trabalho com confiança. Mantendo essa filosofia dos fatores básicos da Administração, a escola clássica permite uma abordagem simplificada. Sem mudar a sua base, ela pode absorver novos elementos como fatores adicionais em sua filosofia.

Referências:

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 7ª Ed. São Paulo: Campus, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

QUESTIONÁRIO DE FIXAÇÃO PARA ESTUDO:

Nota: em algumas questões é necessário o uso do livro Teoria Geral da Administração de Chiavenato.

ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

1. Qual é a tarefa básica da Administração em todas as organizações?
2. Quais as diferenças da atividade administrativa nos vários níveis de uma organização: diretores, gerentes, chefes e supervisores.
3. Como é administrado o esforço humano nas organizações atualmente? Descreva a sua visão:
4. Por que é que somente a partir de um certo tamanho e/ou complexidade as organizações requerem administradores profissionais?
5. Explique o conceito de Administração.
6. Explique as principais teorias administrativas e suas respectivas ênfases e abordagens.
7. Explique a Administração na sociedade moderna.
8. O que você entende por globalização?
9. O que a globalização está provocando nas organizações?
10. Por que está havendo uma concorrência mais aguda?
11. Explique a abordagem da Administração Científica.
12. Como Taylor passou a se preocupar com o desperdício de tempo, dinheiro e esforços?
13. O que é estudo de tempos e movimentos? Para que serve?
14. De quais males padeciam as empresas americanas na época?
15. Por que a denominação Administração Científica dada por Taylor?
16. Qual o principal objetivo da Administração Científica para Taylor?

17. O que significa organização racional do trabalho? Quais seus principais aspectos?
18. Qual a separação de funções entre gerência e operários proposta por Taylor?
19. Explique o que significa tempo-padrão.
20. Quais as vantagens da racionalização de métodos?
21. Explique o conceito de eficiência para a Administração Científica.
22. Como foram os estudos sobre a fadiga humana na época?
23. Explique a divisão do trabalho e especialização do operário.
24. Por que se diz que a Administração Científica enfatiza as tarefas?
25. Como funcionavam os incentivos salariais e prêmios de produção?
26. Defina o conceito de *homo economicus*.
27. Como a Administração Científica trata as condições de trabalho?
28. Defina o conceito de supervisão funcional, características e vantagens.
29. Exponha os princípios da Administração Científica segundo Taylor.
30. Exponha os princípios básicos de Ford.
31. Qual a contribuição de Ford?
32. Por que se fala em mecanicismo da Administração Científica?
33. Quais as críticas à Superespecialização do operário?
34. Por que se fala em visão microscópica do homem?
35. Existe ausência de comprovação científica na Administração Científica? Explique.

TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

1. Qual a abordagem da Teoria Clássica? Compare-a com a abordagem da Administração Científica.
2. Quais as funções básicas da empresa segundo Fayol? Explique-as.
3. Como essas funções são vistas na atualidade?
4. Qual o conceito de Administração para Fayol?
5. Explique cada um dos elementos das funções administrativas.
6. Qual é a diferença entre administração e organização?

7. Qual a diferença entre organização como entidade social e organização como parte do processo administrativo?
8. Quais os princípios gerais de administração para Fayol?
9. O que significa enfoque prescritivo e normativo da Teoria Clássica?
10. Explique a Administração como ciência para Fayol. Comente a teoria da organização.
11. O que significa cadeia de comando ou cadeia escalar?
12. Explique a divisão do trabalho e especialização para a Teoria Clássica. Qual a diferença entre divisão de trabalho horizontal e vertical?
13. O que significa departamentalização para Gulick?
14. Explique os conceitos de linha e de staff.
15. O que significa organização linear? Quais os seus princípios?
16. Explique a organização linear.
17. O que significa o princípio da unidade de comando.
18. Qual a diferença entre supervisão linear e supervisão funcional?
19. Explique a autoridade de linha e autoridade de staff.
20. Quais os elementos da Administração para Urwick?
21. 2Quais os elementos da Administração para Gulick?
22. 2O que significam os princípios de Administração?
23. Quais os princípios de Administração para Urwick?
24. O que significa abordagem simplificada da organização formal?
25. Explique a ausência de trabalhos experimentais sobre a Teoria Clássica.
26. Explique o extremo racionalismo da Teoria Clássica.
27. O que significa 'teoria da máquina'?
28. Por que se critica a Teoria Clássica pela abordagem incompleta da organização?
29. O que significa abordagem de sistema fechado?