

## Introdução à Administração

### Unidade 04 A Abordagem Clássica da Administração

#### Teoria Científica Teoria Clássica





## Humberto Arantes

humberto@humbertoarantes.com.br  
www.humbertoarantes.com.br  
@HumbertoArante1 62 9293 0587

Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado

- ❑ No despontar do século XX, dois engenheiros desenvolveram os primeiros trabalhos pioneiros a respeito da Administração.

- ❑ **Frederick Winslow Taylor:**
  - ❖ Americano.
  - ❖ Escola da Administração Científica.
  - ❖ Preocupada em aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho do operário.
  - ❖ Ênfase nas Tarefas. Métodos de trabalho.
  - ❖ Uma abordagem de baixo para cima.

Taylor – Gantt – Gilbreth – Emerson e Ford

Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado

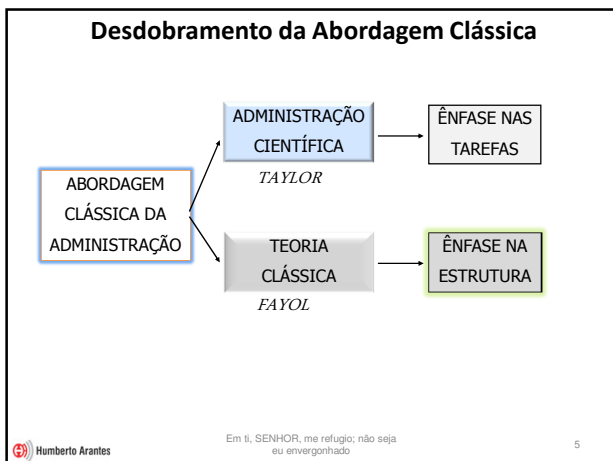
- ❑ **Henri Fayol:**
  - ❖ Europeu.
  - ❖ Teoria Clássica.
  - ❖ Preocupada em aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização e da aplicação de princípios gerais da Administração em bases científicas.
  - ❖ Ênfase na antomia (estrutura) e na fisiologia (funcionamento) da organização.
  - ❖ É inversa à Administração Científica.
  - ❖ Uma abordagem de cima para baixo (da direção para a execução) e do todo (organização) para as suas partes componentes (departamentos).

Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado

- ❑ Muito embora ambos não tenham se comunicado entre si e tenham partido de pontos de vista diferentes e mesmo 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.

- ❑ As origens da Abordagem Clássica da Administração remontam as consequências geradas pela Revolução Industrial:
  - *O crescimento acelerado e desorganizado das empresas.*
  - *A necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações.*

Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado



## ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

*Arrumando o Chão da Fábrica*

- A obra de Taylor.
  - A Administração como ciência.
  - A organização racional do trabalho.
- Os princípios da Administração Científica.
- A apreciação crítica da Administração Científica.

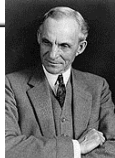
Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado

- Frederick Taylor
  - 1895: Sistema de Classificação de Peças
  - 1903: Administração Fabril
  - 1911: Princípios de Administração Científica
- Harrington Emerson
  - 1909: Eficiência como base de operação e remuneração
  - 1912: Os 12 Princípios da Eficiência
- Frank e Lilian Gilbreth
  - 1911: Estudo de movimentos
  - 1912: Elementos de Adm. Científica
  - 1914: A Psicologia da Gestão
- Henry Ford
  - 1923: Minha Vida e Minha Obra

Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado

### FREDERICK TAYLOR (1856-1917)

- Frederick Taylor foi o inventor da administração (gestão) científica e «padroeiro» do conceito da produção em massa.
- Nasceu em Filadélfia, nos Estados Unidos. Veio de uma família de princípios rígidos e foi educado dentro de uma mentalidade de disciplina, devoção a trabalho e poupança.
- Iniciou sua vida profissional como operário, em 1878, na Midvale Steel Co., passando a capataz, contramestre, chefe de oficina, a engenheiro em 1885, quando se formou pelo Stevens Institute.



Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado

## TAYLOR

**Antes de Taylor**

- Sistema de Iniciativa e Incentivo
- Baixa produtividade
- Baixos salários


**Importância de Taylor:**

- Pioneirismo: análise sistemática de organizações
- Ciência, em lugar de empirismo
- Harmonia de interesses entre patrão e empregado
- Alta produtividade
- Altos salários

Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado

### Primeiro período de Taylor - Publicação do seu livro Shop Management (1903)

- Salários Altos & Custos Reduzidos
- Aplicação de Métodos Científicos
- Materiais & Condições de Trabalho
- Cientificamente Treinados
- Atmosfera de Cooperação Entre os Trabalhadores



- Abordagem de Baixo Para Cima, Partes Para o Todo

Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado

### O Primeiro Período de Taylor

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

Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado

### Segundo período de Taylor

Sua aplicação original foi tentar eliminar o fantasma do desperdício e das perdas sofridas pelas indústrias Americanas e elevar os níveis de produtividade, através da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial.

As indústrias padeciam de três tipos de problemas:

- 1-Vadiagem sistemática
- 2-Desconhecimento, rotinas e tempos
- 3-Falta de uniformidade das técnicas ou métodos de trabalhos

Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado

*Segundo período de Taylor - Publicação do seu livro  
Principles of Scientific Management (1911)*

*75% de análise e 25% bom senso*

❑ Para Taylor, a implantação da Administração Científica deve ser gradual e obedecer um período de quatro a cinco anos para evitar alterações bruscas que causem descontentamento por parte dos empregados e prejuízo aos patrões.

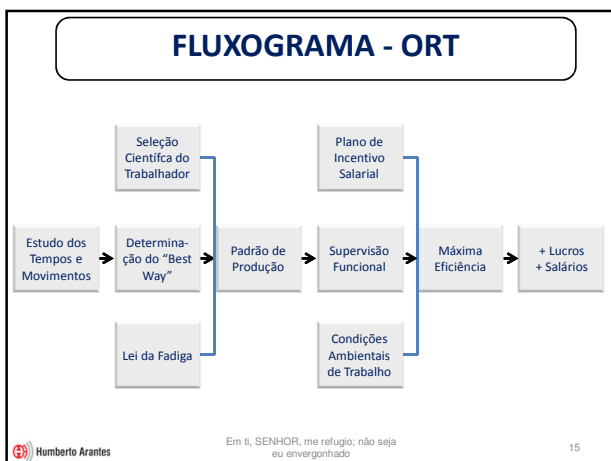
Humberto Arantes Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado 13

*Segundo período de Taylor (1911)  
Organização Racional do Trabalho*

ORT – Tentativa de substituir os Métodos Empíricos e Rudimentares pelos Métodos Científicos

❑ Como há sempre um método mais rápido e um instrumento mais adequado 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.

Humberto Arantes Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado 14



Princípios Organização Racional do Trabalho - ORT

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

Humberto Arantes Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado 16

Tempos e Movimentos

❑ Análise do Trabalho:

- Decomposição de tarefas.
- Eliminação de movimentos inúteis.
- Simplificação de movimentos úteis.

❑ Cálculo do tempo médio, tempos mortos e elementares = tempo padrão:

- Seleção de pessoal qualificado.
- Treinamento adequado.
- Uniformização do trabalho (nem excesso, nem ociosidade).
- Salários equitativos.

❑ Movimentos Elementares (Therbligs) de Gilbreth

❑ Ênfase na eficiência ( $E = P / R$ )

Humberto Arantes Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado 17

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

Humberto Arantes Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado 18

Os Movimentos Elementares ( <i>Therbligs</i> ) de Gilbreth	
1. Procurar	10. Utilizar
2. Escolher	11. Soltar a carga
3. Pegar	12. Inspeccionar
4. Transportar vazio	13. Segurar
5. Transportar cheio	14. Esperar inevitavelmente
6. Posicionar (colocar em posição)	15. Esperar quando evitável
7. Preposicionar (Preparar para colocar em posição)	16. Repousar
8. Unir (ligar ou anotar)	17. Planejar
9. Separar	

Gilbreth foi um engenheiro americano que acompanhou Taylor em seu interesse pelo esforço humano como meio de aumentar a produtividade.

Humberto Arantes Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado 19

**2. Estudo da Fadiga Humana**

2.1 Evitar movimentos inúteis na execução das tarefas.  
 2.2 Execução econômica dos movimentos úteis do ponto de vista fisiológico.  
 2.3 Seriação apropriada aos movimentos (princípios de economia de movimentos).

Gilbreth efetuou estudos estatísticos e não-fisiológicos.

☐ Fadiga causa: (Fadiga é um redutor da eficiência)

- Baixa produtividade – baixa qualidade
- Perda de tempo
- Alta rotatividade, doenças e acidentes
- Baixa capacidade de esforço

Humberto Arantes Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado 20

**2. Estudo da Fadiga Humana**

☐ Para reduzir a Fadiga, Gilbreth propôs *princípios de economia de movimentos em três grupos*:

- Relativos ao uso do corpo humano.
- Relativos ao arranjo material do local de trabalho.
- Relativos ao desempenho das ferramentas e do equipamentos.

A Administração Científica pretendia racionalizar os movimentos, eliminando os que produzem fadiga e os que não estão diretamente relacionados com a tarefa executada pelo trabalhador.

Humberto Arantes Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado 21

**3. Divisão do Trabalho e Especialização do operário**

☐ Cada operário passou a ser especializado na execução de uma única tarefa para ajustar-se aos padrões descritos e às normas de desempenho definidas pelo método.

Humberto Arantes Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado 22

**4. Desenho de Cargo e Tarefas** (Taylor foi o pioneiro)

☐ *Tarefa* é toda atividade executada por uma pessoa no seu trabalho dentro da organização.

☐ *Cargo* é o conjunto de tarefas executadas de maneira cíclica ou repetitiva.

☐ *Desenhar um cargo* é especificar seu conteúdo (tarefas), os métodos de executar as tarefas e as relações com os demais cargos existentes.

☐ O *desenho de um cargo* é a maneira pela qual um cargo é criado e projetado e combinado com outros cargos para a execução das tarefas.

Humberto Arantes Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado 23

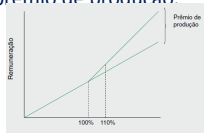
**Vantagens na Simplificação do Desenho de Cargos**

1. Admissão de empregados com qualificações mínimas e salários menores para reduzir os custos de produção.
2. Minimização dos custos de treinamento.
3. Redução de erros na execução para diminuir rejeições e refugos.
4. Facilidade na supervisão para que cada supervisor possa controlar.
5. Aumento da eficiência do trabalhador permitindo maior produtividade.

Humberto Arantes Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado 24

**5. Incentivos Salariais e Prêmios de produção**

- Taylor e seus seguidores desenvolveram planos de incentivos salariais e de prêmios de produção.
- A ideia básica era a de que a remuneração baseada no tempo (salário mensal, diário ou por hora) não estimula trabalhar mais e deve ser substituída por remuneração baseada na produção de cada operário (salário por peça, por exemplo): o operário que produz pouco ganha pouco e o que produz mais, ganha na proporção de sua produção.
- O estímulo salarial adicional para que os operários ultrapassem o tempos-padrão é o prêmio de produção.



Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado

25

**6. Conceito *Homo economicus***

- Isto é, *homem econômico*.
- O homem procura o trabalho não porque gosta dele, mas como um meio de ganhar a vida.
- O homem é motivado a trabalhar pelo medo da fome e pela necessidade de dinheiro para viver.

Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado

26

**7. Condições de Trabalho**

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

Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado

27

**8. Padronização**

- Padronização de métodos e processos de trabalho.
- Padronização das máquinas e equipamentos, ferramentas e instrumentos de trabalho, matéria-prima e componentes, no intuito de reduzir a variabilidade e a diversidade no processo produtivo e, daí, eliminar o desperdício e aumentar a eficiência.

Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado

28

**9. Supervisão Funcional**

- Taylor era contrário à centralização da autoridade e propunha a chamada *supervisão funcional*, que nada mais é do que a existência de diversos supervisores, cada qual especializado em determinada área e que tem autoridade funcional sobre os mesmos subordinados.
- Para Taylor o tipo de organização por excelência é a organização funcional.



Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado

Humberto Arantes

**1 - Princípios da Administração Científica - Taylor**

- Princípio é uma afirmação válida para uma determinada situação: é uma previsão antecipada do que deverá ser feito quando ocorrer aquela situação.
1. Princípio do Planejamento
  2. Princípio do Preparo
  3. Princípio do Controle
  4. Princípio da Execução

Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado

Humberto Arantes

30

**1 - Princípios da Administração Científica - Taylor**

**1. Princípio do Planejamento**

- Critério individual do operário, a improvisação e a atuação empírico-prática, por métodos baseados em procedimentos científicos.
- Substituir a improvisação pela ciência através do planejamento do método de trabalho.

**2. Princípio do Preparo**

- Selecionar cientificamente os trabalhadores.
- Preparar máquinas e equipamentos em arranjo físico e disposição racional.

Humberto Arantes Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado 31

**1 - Princípios da Administração Científica - Taylor**

**3. Princípio do Controle**

- Certificar de que está sendo executado de acordo com os métodos estabelecidos e previstos.
- A gerência deve cooperar com os trabalhadores para que a execução seja a melhor possível.

**4. Princípio da Execução**

- Distribuir atribuições e responsabilidades para que a execução do trabalho seja disciplinada.

Humberto Arantes Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado 32

**2 - Princípios de Eficiência de Emerson**

- ❑ Foi um engenheiro que simplificou os métodos de trabalho.
- ❑ Popularizou a Administração Científica e desenvolveu os primeiros trabalhos sobre a seleção e treinamento de empregados.

- Traçar um plano bem definido, de acordo com os objetivos.
- Estabelecer o predomínio do bom senso.
- Oferecer orientação e supervisão competentes.
- Manter disciplina.
- Impor honestidade nos acordos, ou seja, justiça social no trabalho.
- Manter registros precisos, imediatos e adequados.
- Oferecer remuneração proporcional ao trabalho.

Humberto Arantes Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado 33

**3 - Princípios Básicos de Ford**

- ❑ Henry Ford - Iniciou sua vida como mecânico.

1. *Princípio de intensificação*
  - Diminuir o tempo de duração.
  - Rápida colocação do produto no mercado.
2. *Princípio de economicidade*
  - Reduzir ao mínimo o volume do estoque de matéria-prima.
  - Velocidade de produção deve ser rápida.
3. *Princípio de produtividade*
  - Aumentar a capacidade de produção do homem.
  - O operário ganha mais e o empresário tem maior produção.

Humberto Arantes Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado 34

**Apreciação Crítica da Administração Científica**

- Mecanismo da Administração Científica
- Superespecialização do Operário
- 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
- Pioneirismo na Administração

Humberto Arantes Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado 35

**Teoria Clássica da Administração**  
*Organizando a Empresa*

- A época.
- A época de Fayol.
- A teoria da Administração.
- Os elementos da Administração.
- Os princípios da Administração.
- A apreciação crítica da Teoria Clássica.


Humberto Arantes Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado 36

### Teoria Clássica da Administração - Época

- ❑ Segunda década do século XX.
- ❑ A Primeira Guerra Mundial (1914 – 1917).
- ❑ Meios de transportes em expansão.
- ❑ Indústria automobilística.
- ❑ Ferrovias.
- ❑ Aviação militar, civil e comercial.
- ❑ Comunicações – expansão do jornalismo e do rádio.
- ❑ Na Europa surgiu a Teoria Clássica da Administração.

Humberto Arantes Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado 37

### Teoria Clássica da Administração A Obra de Fayol (1841 – 1925)



- Nascido em Constantinopla;
- Formou-se em Engenharia de Minas e fez sua carreira industrial numa empresa metalúrgica e carbonífera;
- Expôs sua Teoria da Administração no livro *Administration Industrielle et Générale* publicado na França em 1916. Até a tradução de sua obra para o inglês, Urwick e Gulick, dois outros autores clássicos, divulgaram sua obra;
- A obra *Administração Geral e Industrial* enfatizou as funções administrativas (estruturas), a eficiência administrativa, e o conjunto de "princípios da administração geral" úteis para a administração em qualquer tipo de empresa;
- Dedicou-se ao estudo das Funções Administrativas e das características que deveriam ter os chefes;
- Caráter prescritivo de sua obra: cita fatos cotidianos que chama a atenção, descreve detalhadamente as funções administrativas e o processo organizacional, busca da excelência administrativa.

Humberto Arantes Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado 38

### Teoria Clássica da Administração A Obra de Fayol (1841 – 1925)

- ❑ Para Fayol, até então, o empirismo tem remado a administração dos negócios. Cada chefe dirige a sua maneira, sem se preocupar se existem leis que regem a matéria. É necessário introduzir o método experimental, observando, recolhendo, classificando, e interpretando os fatos. É necessário instituir experiências, impor regras.
- ❑ Escola clássica enfatizou a estrutura da organização como um todo e visou definir os Elementos da Administração e os Princípios Administrativos capazes de proporcionar maior eficiência para as organizações.

Humberto Arantes Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado 39

### Teoria Clássica da Administração A Obra de Fayol (1841 – 1925)

1. As Funções Básicas da Empresa.
2. Conceitos de Administração.
3. Proporcionalidade das funções administrativas.
4. Diferença entre administração e organização.
5. Princípios Gerais de Administração para Fayol

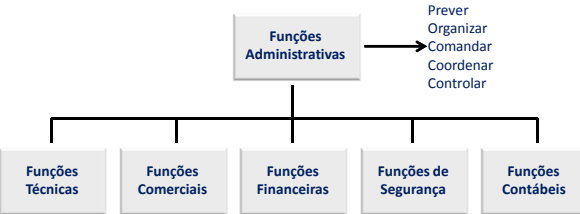
Humberto Arantes Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado 40

### Teoria Clássica da Administração As Seis Funções Básicas da Empresa Para Fayol

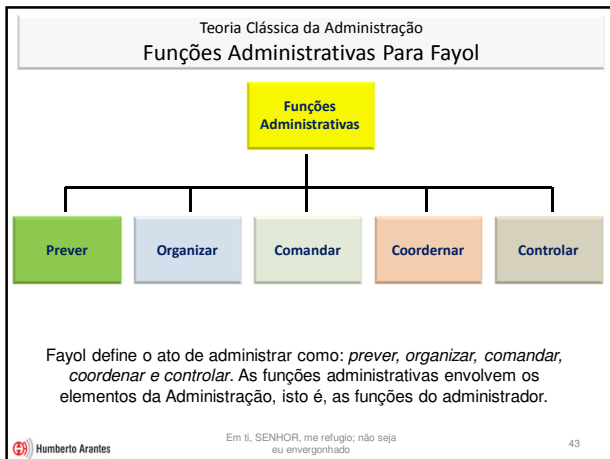
1. **Funções Técnicas** – produção de bens ou de serviços da empresa.
2. **Funções Comerciais** – compra, venda e permutação.
3. **Funções Financeiras** – procura e gerência de capitais.
4. **Funções de Segurança** – proteção e preservação dos bens e das pessoas.
5. **Funções Contábeis** – inventários, registros, balanços, custos e estatísticas.
6. **Funções Administrativas** – integração de cúpula das outras cinco funções. As funções administrativas coordenam e sincronizam as demais funções da empresa, pairando sempre acima delas.

Humberto Arantes Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado 41

### Teoria Clássica da Administração As Seis Funções Básicas da Empresa Para Fayol



Humberto Arantes Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado 42



Funções Administrativas Para Fayol

<b>Prever</b>	Visualizar o futuro e traçar o programa de ação.
<b>Organizar</b>	Constituir o duplo organismo material e social da empresa.
<b>Comandar</b>	Dirigir e orientar o pessoal.
<b>Coordenar</b>	Ligar, unir, harmonizar todos os atos e esforços coletivos.
<b>Controlar</b>	Verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Humberto Arantes Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado 44

Os 14 Princípios Gerais de Administração para Fayol

*Para Fayol, como toda ciência, a Administração deve se basear em leis ou princípios, sendo por esse motivo definidos os 14 Princípios Gerais da Administração. Segundo Chiavenato, os princípios mais conhecidos são:*

1. <i>Divisão do trabalho</i>	8. <i>Centralização</i>
2. <i>Autoridade e responsabilidade</i>	9. <i>Cadeia escalar</i>
3. <i>Disciplina</i>	10. <i>Ordem</i>
4. <i>Unidade de comando</i>	11. <i>Equidade</i>
5. <i>Unidade de direção</i>	12. <i>Estabilidade do pessoal</i>
6. <i>Subordinação dos interesses individuais.</i>	13. <i>Iniciativa</i>
7. <i>Remuneração do pessoal</i>	14. <i>Espírito de equipe</i>

Humberto Arantes Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado 45

Os 14 Princípios Gerais de Administração para Fayol

- 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 prestar contas.
- 3. Disciplina:** Depende de obediência, aplicação e comportamento.
- 4. Unidade de comando:** Cada empregado deve receber ordens de apenas um superior. É o princípio da autoridade única.
- 5. Unidade de direção:** Uma cabeça e um plano para cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo.
- 6. Subordinação dos interesses individuais:** Os interesses gerais da empresa devem sobrepor-se aos interesses particulares das pessoas.

Humberto Arantes Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado 46

Os 14 Princípios Gerais de Administração para Fayol

- 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.
- 9. Cadeia escalar:** É a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo em função do princípio do comando.
- 10. Ordem:** Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar.
- 11. Equidade:** Amabilidade e justiça para alcançar a lealdade.
- 12. Estabilidade do pessoal:** 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 e a união entre as pessoas.

Humberto Arantes Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado 47

Teoria da Administração

Os autores clássicos pretendiam criar uma teoria da administração baseada em divisão do trabalho, especialização, coordenação e atividades de linha e de *staff*.

- 1. Administração como ciência** – ponto de partida dos autores da Teoria Clássica é o estudo científico da Administração, substituindo o empirismo e a improvisação por técnicas científicas.
  - Fayol defendia a necessidade de um ensino organizado e metódico da Administração, de caráter geral para formar administradores.

Humberto Arantes Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado 48



### Teoria da Administração

2. **Teoria da organização** - a Teoria Clássica concebe a organização como se fosse uma estrutura.

- ❑ Estática e limitada.
- ❑ Organização militar como modelo do comportamento administrativo.
- ❑ Cadeia de comando.
- ❑ Estrutura organizacional é analisada de cima para baixo, ao contrário da abordagem da Administração Científica.

Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado

Humberto Arantes

### Apreciação Crítica da Teoria Clássica

1. **Abordagem simplificada da organização formal** -
  - Limitam-se à organização formal.
2. **Ausência de trabalhos experimentais**
  - Observação e senso comum.
3. **Extremo racionalismo na concepção da Administração**
  - Preocupam com apresentação racional e lógica.
4. **Teoria da máquina**
  - A organização deve ser arranjada tal como máquina.
5. **Abordagem incompleta da organização**
  - Preocupou-se apenas com a organização formal.
6. **Abordagem de sistema fechado**
  - Trata a organização como se ela fosse um sistema fechado.

Humberto Arantes

Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado

50

### Teoria Clássica da Administração

#### Abordagem prescritiva e normativa da Teoria Clássica

Princípios Gerais de Administração

Divisão do Trabalho

Especialização

Unidade de Comando

Amplitude de Controle

Organização Formal

Máxima Eficiência

Humberto Arantes

Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado

51

### Confronto das Teorias de Taylor e Fayol

<b>Taylor</b>	<b>Fayol</b>
Administração Científica	Teoria Clássica
Ênfase nas Tarefas	Ênfase na Estrutura
Aumentar a eficiência da empresa por meio do aumento da eficiência no nível operacional	Aumento da eficiência da empresa por meio e disposição dos órgãos componentes da organização e das suas interrelações
<p style="font-size: x-small;">Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado</p>	
<p style="font-size: x-small;">Confronto das teorias de Taylor e Fayol</p>	
Humberto Arantes	52

**Humberto Arantes**

[humberto@humbertoarantes.com.br](mailto:humberto@humbertoarantes.com.br)

[www.humbertoarantes.com.br](http://www.humbertoarantes.com.br)

[@HumbertoArante1](https://twitter.com/HumbertoArante1) 62 9293 0587

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à administração geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Humberto Arantes

Em ti, SENHOR, me refugio; não seja eu envergonhado

53