

CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Administrar é uma arte que se resume em tomar decisões, ou seja, fazer escolhas gerando ações que serão executadas por outras pessoas, ou que as afetarão. Administrar é: Planejar, Programar, Organizar, Dirigir, Acompanhar, Controlar, Reavaliar e Implementar ações que levem a um resultado desejado.

2.1- Métodos Básicos de Administração

- a) **Experiência Individual** – Método funcional de “Alto Risco”.

Foi assim que eu fiz; Sempre deu certo; Assim que deve ser feito.

O que deu certo para um, pode não funcionar para outro. A maneira como foi feito pode não ser a melhor para fazer de novo.

Ainda utilizado em algumas empresas de pequeno porte e geralmente do tipo familiar.

- b) **Método Científico** - Método estratégico e planejado de “Risco Calculado”.

Conhecimento para a prática por meio de estudos e pesquisas coordenadas. Consiste em:

- estudar o trabalho,
- medir movimentos, tempos e métodos,
- calcular sua produtividade,
- analisar cada ação de modo a reduzir ou eliminar as desnecessárias,
- planejar mudanças,
- preparar os envolvidos para novas ações e
- implantar os procedimentos,
- medir novamente,
- analisar os novos dados obtidos,
- comparar as produtividades,
- e, então, estabelecer novos procedimentos e padrões.

A aplicação da ciência na administração pode não resultar propriamente em ferramentas pragmáticas de aplicação imediata no dia-a-dia, mas certamente constitui a forma principal no processo de compreender as organizações. O conhecimento administrativo compõe-se de respostas a algumas perguntas tão antigas quanto às organizações:

- Quais os fatores que podem fazer com que a produtividade seja elevada?
- Como motivar os trabalhadores para que eles trabalhem de acordo com o esperado?

Durante muito tempo as respostas eram em torno de ações que levavam a condições subumanas de trabalho como: capataz severo, punições, escravização e recompensas. Hoje essas ações são condenáveis e as recomendadas apontam para formas de entendimentos motivacionais.

$$PRODUTIVIDADE = \frac{\text{Produzido}}{\text{Consumido}} = \frac{\text{faturamento}}{\text{custo}} = \frac{\text{output}}{\text{input}}$$

(1)

2.2- Contribuições Clássicas à Teoria da Administração

Algumas escolas do pensamento administrativo surgiram por volta de 1890 impondo um processo evolutivo às organizações e a influenciar a gestão dos negócios.

<u>Escolas</u>	<u>Época Aproximada</u>	<u>Principais Destaques</u>	<u>Visão do Homem</u>
Administração Científica (1)	1890 a 1920	Taylor, Grant	Econômico
Normativista (2)	1890 a 1925	Fayol, Gulick	Econômico
Relações Humanas (3)	1927	Mayo, Kurt Lewin	Social
Comportamento Humano (3)	1932 a 1940	Argyres, Somon, McGregor	Social
Burocrática (4)	1940	Max Weber, Merton, Selznick, Scott, Bendix	Organizacional
Estruturalista (5)	1950	Etzioni, Merton	Organizacional
Sistemas Gerais	1951	Ludwing, Von Bertalanffy, Katz, Johnson	Funcional
Administração por Objetivos (6)	1954	Peter, Drucher, Alfred, Sloan Jr.	Econômico
Desenvolvimento Organizacional (3)	1962	Leland Bradford, Blake, Mouton	Administrativo
Contingência (7)	1972	Laurence, Lorsch, Tompson	Complexo
Qualidade Total e Melhoria Contínua	1980		(até nossos dias)

Outras Denominações: (1) Mecanicista, Tradicionalista, Americana; (2) Clássica, Européia, Teoria Administrativa; (3) Behaviorista; (4) Teoria da burocracia; (5) Weberiana; (6) APO, Neoclássica; (7) Administração Tecnológica.

2.2 - Contribuições Clássicas à Teoria Contemporânea da Administração

2.2.1 – Taylor (Teilorismo)



Figura 2. Frederick Winslow Taylor – 1856 - 1915

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), maior colaborador da Administração Científica, nasceu na Filadélfia, de família comum, de princípios rígidos, foi educado dentro de uma mentalidade de disciplina, de devoção ao trabalho e poupança. Em seus primeiros estudos, tomou contato direto com os problemas sociais e empresariais decorrentes da Revolução Industrial. Iniciou sua vida profissional como operário, em 1878, na Midvale Steel Co., onde exerceu as funções de capataz, contramestre, chefe de oficina. Formou-se em Engenharia Mecânica em 1885, quando se formou pelo Stevens Institute de NY.

Acreditava que a produtividade aplicada com técnicas científicas resultava em prosperidade para o patrão e para os empregados. A partir de estudos de movimentos e tempos possibilitou o estabelecimento da produção-padrão, abrindo caminho para a redução de custos e da eficiência planejada de baixo para cima, ou seja do chão da fábrica para os escritórios a administração

2.2.1.1 - Principais técnicas científicas desenvolvidas

- Padronização dos movimentos e dos tempos necessários à execução das tarefas.
- Designação das tarefas de acordo com a qualificação do trabalhador e treinamento para desempenho da tarefa.
- Pagamento de acordo com a produtividade.
- Cooperação entre a administração e os trabalhadores.
- Estabeleceu cargos específicos para encarregados da execução do trabalho, tais como: encarregado das ordens de execução, encarregado das instruções, encarregado de tempos, encarregado geral (disciplina), encarregado de inspeção, dentre outros.

2.2.1.2 - Princípios da administração científica

- 1º) Desenvolver uma ciência para cada elemento do trabalho do homem.
- 2º) Selecionar cientificamente e depois treinar, instruir e desenvolver o trabalhador (antes ele escolhia seu próprio trabalho e treinava a si próprio o melhor que podia).
- 3º) Cooperação sincera com os trabalhadores, de modo a garantir que o trabalho esteja sendo feito de acordo com a ciência que foi desenvolvida.
- 4º) Existe uma divisão quase igual de trabalho entre a administração e os trabalhadores do chão de fábrica. A administração toma a seu cargo todo trabalho de planejamento e os trabalhadores o de execução. Antes, a maior parte das responsabilidades era atribuída à mão-de-obra direta.

2.2.1.3 - Palavras de Ordem da Administração:

Planejar – é visualizar o futuro e traçar programas de ação.
Organizar – é dar função aos recursos material e humano da empresa.
Comandar – é dirigir e orientar o pessoal.
Coordenar – é ligar, unir, harmonizar todos os atos e esforços coletivos.
Controlar – é verificar que tudo ocorra de acordo com as regras

2.2.1.4 – Resultados do Estudo de Movimentos e Tempos

Melhor resultados (menos desperdícios de materiais e mão de obra)		
Mais economia	Maior bem-estar	Melhor produtividade
Menor cansaço	Pagamento de salários e gratificações por resultado	

2.2.2 - Fayol



Figura 3. Henri Fayol – 1841 - 1925

Henri Fayol, nascido em Istambul, e radicado na França, graduou-se engenheiro de minas pela Escola Nacional de Minas de Saint Étienne, em 1860 e trabalhou toda sua vida em uma empresa de mineração de carvão e fundição de ferro. Projetou-se como administrador industrial com publicações de diversas obras e artigos.

Definiu, sob sua visão, as funções básicas do administrador e da empresa.

2.2.2.1 – Funções e princípios básicos do administrador industrial

Planejar, organizar, dirigir e controlar.

Conceito de chefiar - A *Autoridade Legal* - A obediência não é devida a alguém pessoalmente, mas a regras e regulamentos legais. A pessoa investida de autoridade, quando dá uma ordem, também obedece a uma regra.

É falso confundir chefia com dirigir (direção) simplesmente.

Chefiar é fazer cumprir com o programado.

Dirigir é fornecer os meios necessários à realização do programado

2.2.2.2 - As seis funções da empresa (hoje 7)

Técnica (produção, manufatura e transformação).

Comercial (compra, venda e troca)

Financeira (busca e utilização ótima do capital)

Segurança (proteção de propriedades e pessoas)

Contábil (registro de estoques, balanços, custos e estatísticas)

Administrativa (planejamento, organização, direção, coordenação e controle)

A função Social da empresa (na época não era lhe dada à devida importância) surge mais tarde com a evolução da interferência de governos nos negócios empresariais, com o movimento dos direitos dos trabalhadores e, mais recentemente, com a inserção da empresa na sustentabilidade ambiental.

2.2.2.3 - Princípios Estruturais

- a) Divisão do Trabalho – relacionado à especialização e às idéias de Taylor.
- b) Unidade de direção – atividades com mesmo objetivo devem ser subordinadas a um mesmo plano e a um mesmo gerente.
- c) Centralização – equivalência entre responsabilidades de gerentes.
- d) Autoridade e Responsabilidade – a autoridade do gerente deve ser proporcional às responsabilidades que lhes são designadas.

Autoridade e Responsabilidade são funções inseparáveis.

Quem delega responsabilidade tem que delegar também autoridade. E, vice-verso.

- e) Hierarquia – composta pelos quadros de comando, do mais alto gerente ao menos graduado dos funcionários.

2.2.2.4 - Princípios de Processo:

- a) Eqüidade – determinante do interesse em desempenhar tarefas com devoção e lealdade.
- b) Remuneração do pessoal – justa e suficiente para atender as necessidades básicas do trabalhador.
- c) Disciplina – cumprimento de acordos estabelecidos entre empresa e seus empregados.
- d) Unidade de Comando – linhas de hierarquia no relacionamento superior - subordinado.

2.2.2.5 - Princípios do Resultado Final:

Planos ⇒ Padrões ⇒ Procedimentos ⇒ Controle ⇒ Resultado

2.2.3 – Fordismo (Ford)



Figura 4. Henry Ford – 1863 - 1947

Henry Ford, engenheiro, americano, trabalhou como aprendiz de mecânico até juntar dinheiro e estabelecer-se por conta própria com uma fábrica de arado a vapor. Em 1888 fabricou a primeira carruagem a vapor.

Fundou a Ford Motor Company em 1903, a 1ª linha de produção, Figura 5. e em 1908 com o Modelo T, Figura 6, de dois cilindros, 55 km/h, 20 cv, ao preço de US\$ 850.

Encarou o lucro sob outro prisma; - Antes se vendia pouco com alto lucro por unidade (Manufatura). Se a produção crescesse e as vendas também, poderia ganhar na quantidade mesmo que com menos lucro (Produção em Série). “Com preços acessíveis, as vendas crescem e compensam o baixo lucro-unitário”. Diminuiu o lucro por unidade; aumentou a produção com alta rotatividade.

Classes menos abastadas deviam usufruir a posse de um carro.

2.2.3.1 - Diretrizes Econômico-sociais adotadas por Ford:

- Qualidade / Preço adaptado ao consumidor.
- Barateamento do custo = aumento de consumo.
- Pagamento de altos salários = maior satisfação / maior poder aquisitivo.

Salário médio nas indústrias da época era de US\$ 2,40/h por 9 horas de trabalho. Ford pagava US\$ 5,00/h por 8 h de trabalho (1914).

Preço do automóvel Modelo T em 1903 = US\$ 850, 00 e em 1926 = US\$ 310,00 (com salários 4 vezes maior e pagando o dobro pela matéria- prima).



Figura 5 – Linha de Montagem da Ford.



Figura 6 - Ford Modelo T, 15 milhões de unidades Produzidas entre 1908 e 1927 (Ford Bigod

2.2.3.2 - Princípio Econômico - TEORIA DA EFICIÊNCIA ECONÔMICA

Produtividade – Aumentar a capacidade de produção sem perda da qualidade.

Intensificação – Capital de Giro o menor possível.

Economicidade – Diminuir o volume de matéria-prima na linha de produção.

Segredo - Pagar pela matéria-prima depois de produzir, vender e receber o pagamento pelo produto acabado (produção abundante e rápida)

2.2.3.3 - Teoria da Eficiência.– aumento planejado de salários ⇒ diminuição de custos

2.2.3.4 - Princípios de Administração

- 1) Não temer o futuro nem idolatrar o passado - “A análise do fracasso é o meio mais inteligente de se começar tudo de novo”.
- 2) Despreocupar-se com a concorrência e procurar trabalhar melhor que os outros - “É criminoso e antiético dominar a concorrência pela força e não pela inteligência”.
- 3) Colocar o serviço acima do lucro - “O lucro não deve ser a base, mas o resultado do serviço”.
- 4) Fabricar certo não é comprar barato e vender caro - “Não se vende gato por lebre por muito tempo”.
- 5) O jogo do dinheiro, a especulação e a intervenção dos governos atrasam o progresso de um país.

2.2.3.5 - Princípios da Produção Linear e em Série

- 1) Todo material deve estar em constante movimentação.
- 2) Todo trabalho deve vir ao homem e não ao contrário.
- 3) Todo equipamento deve estar o mais próximo possível do operário.
- 4) O operário deve estar na posição fisicamente mais cômoda possível.
- 5) Todo serviço deve ser executado, sempre que possível, na altura da cintura.
- 6) O empregado deve evitar andar na linha de produção.
- 7) Eficiência e velocidade de produção controlada pela esteira.
- 8) Descentralização – Ford foi o primeiro a se rebelar contra a centralização de produção. A Ford Motor Company produzia peças e as remetia para as filiais do mundo inteiro.

- Ford não dava assistência médica aos funcionários, preferia pagar bons salários para que tivessem poder aquisitivo sem depender da empresa.
- Ford detestava toda e qualquer forma de paternalismo.

2.2.3.6 – Legados para administração deixada por Henry Ford sob a forma de frases.

- "O passado serve para mostrar as nossas falhas e nos dar indicações para o progresso do futuro"
- "Existem mais pessoas que desistem do que pessoas que fracassam".
- "Não aponte defeitos, aponte soluções".
- "Estar decidido, acima de qualquer coisa, é o segredo do sucesso".
- "O fracasso é a oportunidade de recomeçar, com mais inteligência e redobrada vontade".
- "Um idealista é uma pessoa que ajuda os outros a prosperar".
- "A única história que vale alguma coisa é a história que fazemos no presente".
- "O melhor uso do capital não é fazer dinheiro, mas sim fazer dinheiro para melhorar a vida".
- "Ninguém pode construir uma reputação baseada no que ainda vai fazer."
- "O capital que não melhora, constantemente, as condições e remuneração do trabalho, foge à sua mais alta missão."
- "Pensar é o trabalho mais pesado que existe e, talvez, seja essa a razão para tão poucas pessoas se dediquem a tal tarefa".
- "Obstáculos são aqueles perigos que você vê quando tira os olhos de seu objetivo".

- "Não é o empregador que paga os salários, mas sim o cliente."
- "Nossas derrotas são, às vezes mais frutíferas que nossos êxitos."

2.3 - Funções Orgânicas e Administrativas da Empresa

2.3.1 - Funções Orgânicas

PRODUÇÃO – Produzir bens para atender através do Mercado as necessidades humanas.

VENDA – Distribuição dos bens produzidos para abastecimento do Mercado.

BUSCA DE CAPITAL – Busca de recursos para sobrevivência e recompensa pelo trabalho.

2.3.2 - Funções Administrativas (ou os 5 elementos administrativos de Fayol)

PREVISÃO - Programação. Planejamento. É adequar-se planejadamente às mutáveis exigências da vida, do trabalho e do mercado.

ORGANIZAÇÃO – É o conjunto das relações estruturais, por meio das quais se realiza a coordenação na empresa. É determinar e relacionar os vários fatores conexos (equipamentos, pessoal, materiais e capital) para a realização do plano de produção estabelecido. É coletar fatores intangíveis (organizar informações, atribuir funções e tarefas, definir as relações entre os elementos da organização, atribuir autoridades e competências).

DIREÇÃO – É fornecer todos os meios relativos à atividade a desenvolver.

É fazer com que se realizem as fases programadas do trabalho através dos subordinados.

COORDENAÇÃO – É a tarefa de harmonizar as várias atividades, a fim de assegurar o sucesso da empresa. É na coordenação que se reúnem toda tarefa administrativa. Meios utilizáveis para a coordenação:

- Definição do objetivo da empresa
- Definição de tarefas
- Expedição de manuais e regulamentos
- Criação de grupos de organização
- Desenvolvimento de treinamento interno
- Realização de reuniões com o pessoal
- Realização de entrevistas e colóquios pessoais
- Elaboração de planos e previsão de setores

CONTROLE – É a conclusão lógica do ciclo administrativo. Segue a execução da previsão. Verifica a manutenção dos padrões prefixados e procura remover qualquer obstáculo ou anomalia prejudicial ao bom funcionamento de todo o sistema.

Alguns parâmetros controlados na empresa:

- Na produção (estoque de matéria-prima, volume de produção e custo do produto).
- Nas vendas (volume das vendas, custo das vendas e qualidade do produto)
- Na administração (qualidade, quantidade e custo do trabalho administrativo)

2.4. Os principais aspectos da Organização Racional do Trabalho (ORT)

- 1- análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos;
- 2- estudo da fadiga humana;
- 3- divisão do trabalho conforme a especialização do operário;
- 4- definição de cargos e tarefas;
- 5- incentivos salariais e prêmios de produção;
- 6- conceito de "homo economicus" ;

7- condições ambientais de trabalho;
8- padronização de métodos e de máquinas;
9- supervisão funcional;
10- sustentabilidade e preservação do meio ambiente



TEXTO ILUSTRATIVO 02 - **Administração a Martelada**

Harold Geneen

Um navio carregado de ouro, revestido de todo o cuidado e segurança, atravessava o oceano quando, de repente, o motor enguiçou. Imediatamente o comandante mandou chamar o técnico do porto mais próximo. Ele trabalhou durante uma semana, porém sem resultados concretos. Chamaram então o melhor engenheiro naval do país. O engenheiro trabalhou três dias inteiros, sem descanso, mas nada conseguiu o navio continuava enguiçado.

A empresa proprietária do navio mandou então buscar o maior especialista do mundo naquele tipo de motor. Ele chegou, olhou detidamente a casa das máquinas, escutou o barulho do vapor, apalpou a tubulação e, abrindo a sua valise, retirou um pequeno martelo. Deu uma martelada em uma válvula vermelha que estava meio solta e guardou o martelo de volta na valise. Mandou ligar o motor, e este funcionou na primeira tentativa.

Dias depois chegaram as contas ao escritório da empresa de navegação. Por uma semana de trabalho, o técnico cobrou US\$700. O engenheiro naval cobrou por três dias de trabalho, US\$900. Já o especialista, por sua vez, cobrou US\$10.000 pelo serviço.

Atônito com esta última conta, o Diretor Financeiro da empresa enviou um telegrama ao especialista, perguntando: "Como você chegou a esse valor de US\$10 mil por cerca de 1 minuto de trabalho e uma única martelada?"

O especialista então enviou os seguintes detalhes do cálculo à empresa:

"Por dar 1 martelada US\$1; Por saber onde bater o martelo US\$9.999."

Moral da história "O que vale no Universo não é dar a martelada, e sim saber onde bater o martelo. A martelada em si você pode até delegar para outro." E é por (querer) ignorar isto que muitos subestimam certos tipos de trabalho, que são trivialmente avaliados pelo tempo de duração.

"No mundo dos negócios todos são pagos em duas moedas: dinheiro e experiência. Agarre a experiência primeiro, o dinheiro virá depois."