

ADMINISTRAÇÃO GERAL

EM

LOGÍSTICA

APOSTILA

Prof. Ms. Mário Roque

AULA - 1

A NECESSIDADE DA ADMINISTRAÇÃO NAS EMPRESAS

Segundo STONER (1985), toda e qualquer organização necessita de administradores para o desenvolvimento de suas atividades. Quer sejam pequenas, médias ou de grande porte, é através destes que suas atividades serão executadas, nos mais diversos âmbitos. Sua importância se dá também:

1. Por servirem a sociedade - propiciam ao homem viver e desenvolver tarefas de forma conjunta, harmoniosa, e de modo civilizado;
2. Realizam objetivos - através da coordenação de esforços em conjunto de diferentes indivíduos;
3. Preservam o conhecimento - representa uma fonte contínua de informações de gerações passadas, presentes e futuras;
4. Proporcionam carreiras - como fonte de sobrevivência e, dependendo do estilo e da eficácia de seus administradores, até mesmo satisfação e auto-realização pessoal.

AS HABILIDADES NECESSÁRIAS AO PROFISSIONAL

Segundo Robert Katz, professor e executivo de empresa, identificou-se três tipos básicos de habilidade:

- ✓ HABILIDADE TÉCNICA ⇒ é a capacidade de usar os procedimentos, técnicas e conhecimentos de um campo de especialização, sendo mais importante nos níveis hierárquicos mais baixos;
- ✓ HABILIDADE HUMANA ⇒ é a capacidade de trabalhar com outras pessoas, de entendê-las e motivá-las como indivíduos ou como membros de grupos, importante em todos os níveis hierárquicos;
- ✓ HABILIDADE CONCEITUAL ⇒ é a capacidade de coordenar e integrar todos os interesses e atividades de uma organização. Implica ver a organização como um todo, compreendendo como suas partes dependem umas das outras e prevendo como uma mudança em qualquer das partes afetará o todo, adquire maior importância a medida que os indivíduos assumem posições de maior nível hierárquico nas empresas.

NÍVEIS ORGANIZACIONAIS

- A) **ESTRATÉGICO** – que corresponde à alta administração, pois determina os objetivos de longo prazo e a direção para a organização como um todo;
- B) **TÁTICO** – que corresponde à média administração, pois coordena e decide que produtos ou serviços serão produzidos;
- C) **OPERACIONAL** – que corresponde à supervisão, pois coordena a execução das tarefas.

TIPOS DE ORGANIZAÇÕES

- A) Com fins lucrativos – 90% das organizações do Brasil e do mundo;
- A renda provém dos lucros junto às vendas/clientes.
- B) Sem fins Lucrativos – Organizações estatais pertencentes aos 3 níveis de governo: Federal, estadual e Municipal;
- A renda provém de impostos e clientes.
- C) Organizações não Governamentais – ONG´s – Atuam no âmbito social e onde o governo não atua efetivamente.
- A renda provém de doações e governo.

AULA - 2

RÁPIDA HISTÓRIA DAS EMPRESAS

Durante a sua longa história até meados do século XVIII, as empresas se desenvolveram com uma impressionante lentidão. Apesar de sempre ter existido o trabalho organizado e dirigido na história da humanidade, a história das empresas e, sobretudo, a história da sua administração, são um capítulo recente, que teve o seu início há bem pouco tempo.

A partir de 1776, com a invenção da máquina a vapor por James Watt (1736-1819) e sua conseqüente aplicação à produção, surgiu uma nova concepção de trabalho, que veio a modificar completamente a estrutura social e comercial da época, provocando profundas e rápidas mudanças de ordem econômica, política e social. Este período é conhecido como a “*Revolução Industrial*”.

Porém, a história das empresas pode ser dividida em seis fases:

1. FASE ARTESANAL - é a fase que vai desde a antiguidade até aproximadamente 1780, quando se inicia a Revolução Industrial. O regime de produção é fundamentado no artesanato rudimentar nas pequenas oficinas e na mão-de-obra intensiva e não-qualificada na agricultura;
2. FASE DE TRANSIÇÃO DO ARTESANATO À INDUSTRIALIZAÇÃO - corresponde à primeira Revolução Industrial, entre 1780 e 1860. É a nascente fase da industrialização, da mecanização das oficinas e da agricultura. Os dois grandes expoentes são o “*carvão* (a nova fonte básica de energia)” e o “*ferro* (o material básico), que passam a ter enorme importância no desenvolvimento dos países. Ocorreu nesta fase uma crescente mecanização das oficinas (máquinas de fiar, tear hidráulico e mecânico), a navegação à vapor e a locomotiva (transportes).
3. FASE DO DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL - corresponde à segunda Revolução Industrial, entre 1860 e 1914. Os dois grandes expoentes são o aço e a eletricidade. Dá-se a substituição do ferro pelo aço, como material industrial, e do vapor pela eletricidade e pelos derivados de petróleo, como principais fontes de energia. Surgem nesta fase então o motor a explosão, o motor elétrico. Nos transportes, mudanças significativas com o automóvel e o avião.

REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

Com a invenção da máquina a vapor por James Watt (1736 – 1819) e sua aplicação à produção, surgiu uma nova concepção de trabalho que modificou completamente a estrutura social e comercial da época, provocando profundas e rápidas mudanças de ordem econômica, política e social que, em um lapso de um século, foram maiores do que as mudanças ocorridas em todo o milênio anterior. É a chamada *Revolução Industrial*, que se iniciou na Inglaterra e que pode ser dividida em três períodos no processo de industrialização em escala mundial:

- **1º. FASE - 1760 a 1850 – Revolução do carvão e do ferro** – período em que a “grande mudança” se restringe à Inglaterra, a “oficina do mundo”, onde preponderam a produção de consumo, os têxteis e a energia a vapor.
- **2º. FASE - 1850 a 1900 - Revolução do aço e da eletricidade** – período em que a grande mudança se espalha pela Europa, América e Ásia, em países como a Bélgica, França, Alemanha, Itália, Estados Unidos, Japão e Rússia. Cresce a concorrência, a indústria de bens

de produção se desenvolve e as ferrovias se expandem. Novas formas de energia, como a hidrelétrica e o petróleo, passam a ser utilizados.

- **3º. FASE - 1900 até dias atuais** – período em que surge os grandes conglomerados industriais, com produção automatizada, produção em série, explosão da sociedade de consumo e expansão dos meios de comunicação; avançaram as indústrias: química e eletrônica, a engenharia genética e outras atividades industriais e administrativas.

Apesar dos aspectos da administração de muitos anos atrás, nenhum único evento teve um impacto maior no estudo e na prática da administração do que a Revolução Industrial.

A calma produção do *artesanato* – em que os operários se conheciam e eram organizados em corporações de ofício regidas por estatutos -, foi substituída pelo regime de produção por meio de máquinas, dentro de grandes fábricas. Em função disso, houve uma súbita transformação provocada por dois aspectos, a saber:

1. **Transferência da habilidade do artesão para a máquina** – para produzir com maior rapidez, em maior quantidade e com melhor qualidade, permitindo a redução nos custos de produção.
2. **Substituição da força animal ou do músculo humano pela potência da máquina** – permitindo maior produção e economia.

Era preciso administradores para planejar o que era para ser feito, para designar tarefas e responsabilidades, para liderar e coordenar os esforços humanos e para garantir que o trabalho estava sendo feito de forma correta.

Os primeiros administradores enfrentaram problemas emergenciais com a força de trabalho. O analfabetismo era comum e as habilidades básicas de ensino estavam em falta; desenhos, folhas de instrução e os procedimentos para a operação das máquinas exigiam alguma habilidade para ler, calcular e responder com resultados previsíveis. O treinamento era conduzido na sua maior parte por instruções orais, demonstrações, tentativas e falhas. Outros fatores também dificultaram o pleno desenvolvimento, tais como disciplina, motivação, incentivos salariais, sanções negativas, hábitos corretos de trabalho, métodos para padronização etc.

4. **FASE DO GIGANTISMO INDUSTRIAL** - é a fase situada entre as duas grandes guerras mundiais (entre 1914 e 1945) nas quais se utilizam organização e tecnologia avançada para fins bélicos. É a fase em que as empresas atingem proporções enormes, atuando em operações de âmbito internacional e multinacional. Ocorre o predomínio de aplicações técnico-científicas e ênfase em materiais petroquímicos. Intensificam: a navegação de grande porte, estradas de ferro e rodovias, aprimoramento do automóvel e do avião, as comunicações se tornam mais rápidas, o rádio e a televisão.
5. **FASE MODERNA** - é a fase mais recente, que vai de 1945 (pós-guerra) a 1980, marcando uma nítida separação entre os *países desenvolvidos* (ou industrializados), os *subdesenvolvidos* (ou não-industrializados) e os *países em desenvolvimento*. Novos materiais surgem: o plástico, o alumínio, novas fibras têxteis sintéticas. Novas fontes de energia: a energia nuclear, a energia solar, porém o petróleo e a eletricidade mantêm seu predomínio. Novas tecnologias: o circuito integrado, o transistor, o silicone, ocasionando o surgimento da TV colorida, o computador, TV por satélite. Porém, a escassez de recursos, a inflação, os juros e os custos em contínua ascensão ajudam a complicar o ambiente, transformando-se num mundo cada vez menor, sem fronteiras, complexo e mutável, ocasionando a incerteza e a imprevisibilidade do que irá acontecer.

6. FASE DA GLOBALIZAÇÃO - é a fase após 1980, carregada de desafios, dificuldades e toda sorte de adversidades para as empresas. É a fase em que o ambiente externo se caracteriza por uma complexidade e mutabilidade que as empresas não conseguem decifrar e interpretar adequadamente. O mercado se comporta de forma através de uma concorrência acirrada, a dificuldade de entender suas reações e as ações dos concorrentes. Isto significa que a maneira tradicional de administrar e de fazer as coisas como elas sempre foram feitas no passado não proporcionará os resultados adequados. Tudo mudou. Dá-se então a *Terceira Revolução Industrial*: a era do computador e da informática, substituindo agora não mais o músculo humano pela máquina, mas o cérebro humano pela máquina eletrônica.

AULA – 3

TEORIAS DE ADMINISTRAÇÃO

O estudo das teorias de administração é uma viagem na linha do tempo mostrando-nos as contribuições de diversos estudiosos, que a partir de suas linhas de pesquisas e expectativas têm influenciado os empresários através dos séculos.

ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

A abordagem clássica compreende a **Administração Científica**, tendo como precursor principal Frederick W. Taylor, a **Teoria Clássica**, iniciada com Henri Fayol e a **Teoria da Burocracia** que é uma abordagem dos estudos de Max Weber.

Esta abordagem trata quase que exclusivamente da anatomia da organização formal, tendo sido uma tentativa de considerar analiticamente os problemas da complexidade organizacional.

A abordagem clássica foi o primeiro esforço significativo para desenvolver uma teoria formal para as modernas organizações industriais.

Origens da abordagem clássica

- Revolução Industrial
- Crescimento desorganizado das empresas
- Necessidade de aumentar a competência das organizações.

TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

A Administração Científica é a mais antiga das escolas de administração. Os princípios da administração científica se basearam na estrutura formal e nos processos da organização.

As pessoas eram vistas como instrumentos de produção, e utilizadas para alcançar a eficiência para a organização.

Estes instrumentos de produção (pessoas) poderiam ter sido interpretados por propriedades fisiológicas e psicológicas, mas os classicistas preferiram ignorar ou minimizar a importância do fator humano, principalmente porque eles, implicitamente, acreditavam que as pessoas deveriam estar sob um sistema de autoridade.

A unidade básica da administração científica era a **função** e a construção de uma estrutura formal requerida, **estabelecendo primeiro os objetivos** e a seguir **dividindo o trabalho em unidades menores** (tarefas simples), que seriam colocadas como um sistema coordenado (isto constituiria a racionalização do trabalho dos operários).

FREDERICK WINSLOW TAYLOR

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) está ainda hoje, apesar do tempo e das inovações, entre as figuras que mais se destacaram na História do Pensamento Administrativo, devido à sua contribuição para o Movimento da Administração Científica.

Nascido de uma família Quáquer¹ de classe média superior da Nova Inglaterra, teve uma educação primária privilegiada. Porém, um defeito de visão dificultou o prosseguimento dos estudos de advogado que pretendia fazer em Harvard e para os quais certamente não tinha vocação. Somente em 1885, isto é, com 29 anos, conseguiu com muito esforço, estudando à noite, obter o certificado de engenheiro através do Stevens Institute.

Aos 18 anos, entre 1874 e 1878, trabalhou para uma empresa fabricante de bombas hidráulicas, onde aprendeu o ofício de torneiro, tendo começado como aprendiz. Foi nessa empresa que começou a observar o que considerava má administração, “corpo mole” dos funcionários e relações de má qualidade entre os trabalhadores e os gerentes. Esse emprego facilitou o seu ingresso, em 1878, na Siderúrgica Midvale Steel Co, onde observou os problemas de operações fabris, tais como:

¹ Membros de seita protestante, fundada no século XVII por Jorge Fox (1624-1691). Professada sobretudo nos Estados Unidos e na Inglaterra. Os quáquers (quacres ou quaker) crêem na direção do Espírito Santo, não admitem sacramentos, não prestam juramento, nem mesmo perante a justiça, não pegam em armas, nem admitem hierarquia eclesiástica.

- A administração não tinha noção clara da divisão de suas responsabilidades com o trabalhador;
- Não havia incentivos para melhorar o desempenho do trabalhador;
- Muitos trabalhadores não cumpriam suas responsabilidades;
- As decisões dos administradores baseavam-se na intuição e no palpite;
- Não havia integração entre os departamentos da empresa;
- Os trabalhadores eram colocados em tarefas para as quais não tinham aptidão;
- Os gerentes pareciam ignorar que a excelência no desempenho significaria recompensas tanto para eles próprios quanto para a mão-de-obra;
- Havia conflitos entre capatazes e operários a respeito da quantidade da produção.

Aí em 6 anos sua carreira foi rápida, de torneiro até engenheiro-chefe das oficinas. Ao longo desses seis anos o operário e contramestre Taylor revelou sua missão e seu caráter. Preocupado em fazer um bom trabalho e em obter uma forma racional de desempenho, como contramestre viu-se colhido nas engrenagens da luta entre uma classe operária sofrida, desorganizada e anarquizante e uma administração que mal entendia das relações entre ambos. Já nesse tempo define-se uma de suas missões: **Qual a melhor forma de fazer um determinado trabalho?**

Com cinco anos de vida profissional, aos 23 anos, inventou um método de cortar aço que permitia uma duração das ferramentas 3 vezes superior. Em 1881 não era ainda engenheiro quando foi autorizado a iniciar experiências de estudo de tempo na Midvale. Nessa época o foco da questão era a racionalidade do manejo de materiais (lingotes de ferro, por exemplo) ou do desenho da instalação, mais do que a modificação do processo propriamente dita. O estudo do tempo de Taylor visava determinar um tempo-padrão para cada operação e determinar requisitos físicos para o operário-padrão.

Em 1903 publicou *Shop Management*. Em 1906 publicou *The art of Cutting Metals* e foi eleito presidente da Associação Norte-americana de Engenheiros Mecânicos. Em 1911 publicou sua obra

mais famosa *Princípios de Administração Científica*. Nos últimos anos deixou a Bethlehem para se dedicar à consultoria e à propagação das suas idéias.

Taylor elaborou os quatro grandes **princípios**² da Administração Científica:

- **Desenvolvimento de uma ciência de Trabalho** - Uma investigação científica poderá dizer qual a capacidade total de um dia típico de trabalho de modo que: a) os chefes não possam se queixar da incapacidade de seus operários; b) estes saibam exatamente o que se espera que eles façam.
- **Seleção e Desenvolvimento Científicos do Empregado** - Para atingir o nível de remuneração prevista, o estudo tempo determina que o operário **first-class-man** precisa preencher certos requisitos pela seleção.
- **Combinação da Ciência do Trabalho com a Seleção do Pessoal** - Taylor observou que os operários estão dispostos a aprender a fazer um bom trabalho, mas que os velhos hábitos da administração resistem à inovação de métodos.
- **Cooperação entre Administração e Empregados** – Somente uma constante e íntima cooperação possibilitará a observação e medida sistemática do trabalho, que permitirá a fixação de níveis de produção e de incentivos financeiros.

É fundamental no pensamento de Taylor o **conceito de especialização** e de eliminação de todos os elementos estranhos a fim de que a atenção esteja concentrada na tarefa essencial.

Características da Administração Científica:

- Ciência em lugar do empirismo;
- harmonia em vez de discórdia;
- cooperação, não-individualismo;
- máxima produção e não- restrição de produção;

² Um princípio é uma declaração básica ou uma verdade fundamental, que promove entendimento e orientação para os pensamentos e prática, explicando o relacionamento entre o conhecimento e a predição dos fatos.

- desenvolvimento de cada homem para a sua máxima eficiência e prosperidade.

Um dos mais importantes princípios da administração científica de Taylor é o **princípio da execução**, pelo qual a administração deveria se concentrar nas tarefas estratégicas e de grande importância, deixando as tarefas padronizadas e de rotina para o pessoal operacional.

Princípios da Exceção: tudo o que ocorrer na “área de normalidade” não deve ser objeto de preocupação da alta administração. Este é um conselho válido também para os tempos atuais.

Esta foi a contribuição de Taylor relacionada ao gerente e à delegação. Os gerentes deveriam evitar os detalhes da administração da fábrica, deixando isto para os subordinados e especialistas, preocupando-se apenas com as “exceções”.

(FILME TEMPOS MODERNOS) Apenas a introdução + ou – 15 minutos



Charlie Chaplin – Tempos modernos



Frederich Taylor

AULA - 4

A ADMINISTRAÇÃO DE FORD

Henry Ford (1863 – 1947), nascido no Estado de Michigan (EUA), representa a contribuição da indústria para a formação da teoria clássica da administração.

Ford iniciou sua vida de trabalho como mecânico projetou um modelo de carro e em 1899 fundou sua primeira fábrica de automóveis que logo depois foi fechada. Em 1903, fundou a Ford Motor Co.

Ford era um empresário com visão prática, que buscava a cristalização do conceito da **eficiência**, no mais amplo sentido, numa fábrica de automóveis.

A empresa na visão de Ford, do mesmo modo que na de Taylor, divide-se em dois níveis distintos: **planejamento e execução**.

- **Planejamento** - os técnicos elaboram os métodos e o próprio trabalho;
- **Execução** – os operários só efetuam o trabalho que lhes é levado às mãos.

Por isso, em razão da padronização dos elementos do trabalho, a especialização determina um ritmo constante, assegurado pelas rotinas estabelecidas. Assim, pode-se dizer que “*é o trabalho que dirige a empresa*”.

Sistema de Taylor	Sistema Ford
Operário executava, num tempo padrão, movimentos regulados e prescritos pela administração de planejamento.	Operário adaptava seus movimentos à velocidade da esteira rolante, sendo naturalmente conduzido à ritmização involuntária, de acordo com o nível de produção.
Preocupação demasiada com a “economia do trabalho humano”.	Preocupação com a “economia de material e do tempo”.
Tempo determinado cientificamente para o trabalho individual	Tempo determinado cientificamente para o trabalho em equipe.
O operário tinha que executar o trabalho da forma estabelecida.	O operário tinha liberdade para executar o trabalho da melhor forma que lhe conviesse.
Preocupou-se com o estudo de tempo perdido pelo homem e pela máquina.	Procurou suprimir o tempo perdido pela matéria-prima, com o trabalho contínuo.

Três aspectos suportam o sistema Ford:

- I** - A progressão do produto através do processo produtivo é planejada, ordenada e contínua;
- II** - O trabalho é entregue ao trabalhador em vez de deixá-lo com a iniciativa de ir buscá-lo;

III - As operações são analisadas em seus elementos constituintes.

Ford não se preocupava, portanto, com o aperfeiçoamento dos processos técnicos do trabalho; não estava interessado nas inter-relações corpo-mente dos trabalhadores no trabalho; também não se esforçava só para organizar racionalmente a indústria como um todo, nem estava preocupado em estudar os reflexos e interações do individual e do coletivo.

O que caracterizou Ford foi ter utilizado todas estas contribuições e posturas, com o objetivo de tornar sua empresa eficiente, compreendida a eficiência de um lado como produção, motivação e salário, e, de outro, como custos e preços mínimos.

Princípios de Ford

O modelo administrativo de Ford se caracteriza pelo trabalho dividido, repetido, contínuo, baseando-se principalmente nos princípios **da produtividade, da intensificação e da economicidade**. Os dois primeiros se referem ao “tempo” e o terceiro se aplica ao fator “matéria”.

- **Princípio da produtividade** – recomenda-se o máximo de produção dentro de um período determinado (com distribuição de ganho para o empregador, para o empregado e para o consumidor, pela redução de custos que se transforma em redução de preços).
- **Princípio da intensificação** – consiste em aumentar a velocidade rotatória do capital circulante, visando pouca imobilização do mesmo, e grande rapidez na sua recuperação (o capital de giro é obtido dos próprios consumidores).
- **Princípio da economicidade** – reduzir ao mínimo o volume de matéria-prima em curso de transformação, uma vez que o “tempo é a expressão da energia humana e o estoque inútil representa trabalho humano armazenado”.

A política de Ford se alicerçou **na produção em massa** (entre 1905 e 1910, sendo pioneiro), **em série e em cadeia contínua; no pagamento de altos salários e na fixação de preços mínimos** para os bens produzidos.

Tudo isto apoiado na elevação da produtividade do operário, aumento da intensidade de produção e economia máxima de material e de tempo de fabricação.

Na virada do século, os automóveis eram um luxo que somente os ricos podiam pagar. Eram montados por artesões que construíram o carro completamente e de uma só vez no chão da fábrica. Esses trabalhadores não eram especializados e Henry Ford acreditava que eles perdiam tempo e energia colocando as partes necessárias nos carros. Ford adotou uma abordagem revolucionária na fabricação de automóveis, utilizando os princípios da administração científica.

Após muito estudo, máquinas e trabalhadores foram colocados em seqüência na fábrica de Ford de modo que um automóvel pudesse ser montado sem interrupções ao longo de uma linha de produção móvel. Utilizava-se energia mecânica e uma esteira para extrair o trabalho dos trabalhadores.

Do mesmo modo, a fabricação das partes também foi radicalmente modificada. Por exemplo, antes eram necessários 20 minutos de um trabalhador para montar um magneto volante (*flywheel magneto*). Dividindo esse trabalho em vinte e nove operações diferentes, colocando o produto numa esteira mecânica e modificando a altura dessa esteira, Ford diminuiu o tempo de produção para cinco minutos.

Ford estabeleceu um processo de trabalho contínuo. Por volta de 1914, o tempo de montagem de um chassi caíra de quase 13 horas para 1 hora e meia. Os novos métodos de produção requeriam padronização completa, novas máquinas e uma força de trabalho adaptável.

Os custos caíram significativamente e o Modelo-T tornou-se o primeiro carro acessível à maioria dos americanos. O automóvel era fabricado e vendido antes de serem pagos os salários e as matérias-primas nele utilizadas. Na sua **linha de montagem** implantada em 1913, saía um carro a cada 84 minutos, 800 por dia. Em 1914, repartiu, com seus empregados, parte do controle acionário da empresa. Estabeleceu o salário mínimo de cinco dólares por dia e jornada diária de oito horas (na época variava entre dez e doze horas).

A empresa Ford assombrou o mundo pela velocidade de fabricação, pelo preço de venda (bastante reduzido para a época) e pela grandiosa produção anual, o que ocorreu pela introdução do conceito de eficiência como objetivo da administração. Daí adveio um original interesse de bem-estar do trabalhador e Ford dominou o setor por muitos anos.

Em 1926, já tinha 88 fábricas e empregava 150.000 pessoas, fabricando 2.000.000 carros por ano. Utilizou um sistema de concentração vertical, produzindo desde a matéria-prima inicial ao produto final acabado, além da concentração horizontal através de uma cadeia de distribuição comercial por meio de agências próprias. Ford fez uma das maiores fortunas do mundo graças ao constante aperfeiçoamento de seus métodos e processos de trabalho.

Uma das razões principais do sucesso de Ford foi a atenção dispensada ao pessoal de alta competência; ele se cercou de técnicos de elevada capacidade em todas as atividades necessárias ao êxito da fábrica.

Em face do interesse que sempre demonstrou pelos problemas do seu pessoal, visivelmente pela revolucionária aplicação de benefícios salariais e assistenciais (inéditos no seu tempo),

Para Ford, a administração precede ao homem: “*Quem dirige é o trabalho, não o homem. A questão é conservar todas as coisas em movimento, de modo que o trabalho vá ter ao homem e não o homem ao trabalho*”.

CICLO VIRTUOSO DE FORD

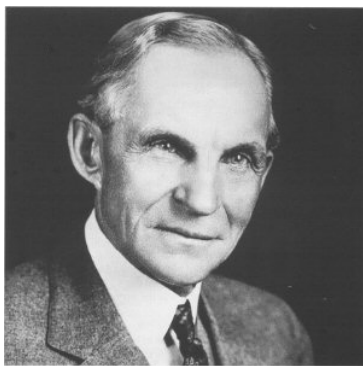
Altos salários – Consumo – Produção em Massa - Lucros



Retro- alimentação

Só é possível se o país tiver:

- *Welfare State* (Estado Previdência)
- Social Democracia - EUA



Henry Ford



Modelo T

AULA – 5

Exibição do filme *Peoples' Century* – Integra sobre a evolução da Indústria automobilística no mundo.

Entregar na semana seguinte um relatório individual MANUSCRITO sobre:

“A indústria automobilística e o emprego nos dias atuais”.

(1,0 Ponto na média)



AULA – 6

TEORIA CLASSICA

A Teoria Administrativa é um segundo componente das teorias clássicas de organizações. O objetivo desta parte do estudo é explicar o desenvolvimento da Teoria Administrativa e analisar os seus elementos, forças e fraquezas. A administração como um campo distinto de estudos é relativamente recente, quase todas foram escritas a partir de 1900.

HENRI FAYOL

Henri Fayol (1841-1925), é considerado o pai da administração moderna e é o principal representante da teoria clássica, nasceu em Constantinopla, numa família burguesa e graduou-se engenheiro de minas. Passou quase toda a sua vida numa indústria mineradora de carvão e aço (de 1860 a 1818), começou como engenheiro, foi gerente, diretor e finalmente Diretor Geral (1885) quando conseguiu salvar a empresa da falência, graças à utilização de diversas técnicas administrativas desenvolvidas durante o período em que trabalhou.

Como engenheiro, Fayol acostumou-se a trabalhar baseado em princípios e técnicas. Ele levou esse hábito de trabalho para o seu cargo de diretor, formulando um conjunto de “*princípios de administração geral*” que ele considerava úteis para toda situação administrativa, qualquer que fosse o tipo ou o ramo da empresa. Durante muitos anos Fayol não escreveu nem divulgou suas idéias a não ser em sua própria indústria, porém desde 1860, adquirira o costume de anotá-las diariamente. Seu livro *Administração Geral e Industrial* (1916) só veio a ser publicado quando Fayol já tinha 70 anos. O livro apareceu primeiro na forma de um artigo num boletim de uma associação comercial: *Bulletin de la Societé de l’Industrie Minérale*.

Seus outros escritos são pouco conhecidos. É curioso que os estudiosos de língua inglesa só vieram a conhecer a obra de Fayol depois de 1949, quando foi feita a primeira tradução para o inglês. O seu maior divulgador no lado britânico foi, sem dúvida, Lindall Urwick. O trabalho de Fayol é complementar ao de Taylor, pois ambos procuravam a melhoria administrativa por diferentes caminhos de análise.

Nos últimos anos de sua vida, Fayol voltou-se para a administração pública, estudando os problemas dos serviços públicos e lecionando na Escola Superior de Guerra de Paris. Da sua aposentadoria em 1818 até 1925, fundou e presidiu o Centro de Estudos Administrativos, um grupo formado para promover o avanço do *fayolismo*.

Nos seus escritos (em forma de folhetos) Fayol separou a habilidade administrativa do conhecimento tecnológico, fez uma lista inicial de princípios, tais como *unidade de comando, cadeia hierárquica de comando, separação de poderes, centralização e ordem*. Escreveu também sobre *prevoyance* (previsão) a qual antecipava o futuro planejado, orçamentos preparados, diagramas organizacionais, reuniões, relatórios e sistemas de contabilidade.

1. **Atividades Técnicas** – relacionadas com a transformação e produção de bens (produtos e serviços);

2. **Atividades Comerciais** – relacionadas com as transações de compra, venda e permuta;
3. **Atividades Financeiras** – relacionadas com a captação e bom uso do capital;
4. **Atividades de Segurança** – relacionadas com a preservação e proteção das pessoas e dos bens;
5. **Atividades Contábeis** – relacionadas com os controles e registros como inventários, balanços, custos e estatísticas;
6. **Atividades Administrativas** – relacionadas com a integração de todas as operações da organização; as atividades administrativas coordenam e sincronizam as atividades anteriores, tendo portanto interferência/influência sobre elas.

Fayol achava que mesmo sendo apenas uma das seis grandes atividades organizacionais, as **administrativas** eram mais importantes que as outras cinco atividades.

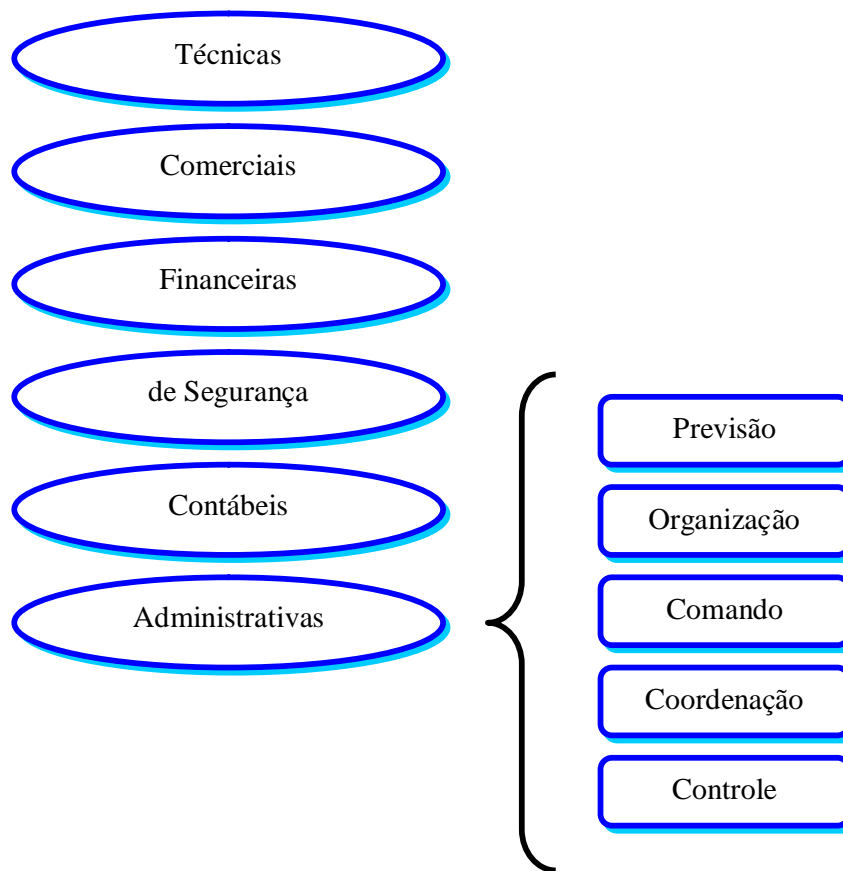


Figura: Atividades da empresa

As funções da administração - FAYOL

Fayol define administração como a realização das atividades administrativas, que são as funções de:

- **Previsão** – tentativa de avaliar o futuro por meio de um plano e fazer provisões para realizar este plano (esta função deu origem a função planejamento);
- **Organização** – mobilização dos recursos humanos e materiais para transformar o plano em ação;
- **Comando** – estabelecer orientações para os empregados e obter as coisas feitas;
- **Coordenação** – obtenção da unificação e harmonia de todas as atividades e esforços;
- **Controle** – verificação de que as coisas aconteçam em conformidade com as regras estabelecidas e expressas pelo comando.

Princípios gerais da administração de Fayol

Os princípios gerais de administração sugeridos por Henri Fayol são ainda considerados, por grande parte dos administradores, úteis na prática administrativa contemporânea. Estes princípios, escritos em 1916, estão apresentados na ordem desenvolvida por Fayol, com as respectivas explicações. São eles:

1. **Divisão de trabalho** – entre grupos e indivíduos, para garantir que esforço e atenção estejam focados em porções especiais da tarefa; Fayol propôs a especialização do trabalho como a melhor maneira de usar os recursos humanos da organização;
2. **Autoridade e Responsabilidade** – a autoridade é definida como “o direito de dar ordens e o poder para a exata obediência”; responsabilidade envolve ser confiável e, deste modo, está naturalmente associada à autoridade;
3. **Disciplina** – significa a necessidade de esforço comum dos trabalhadores, de maneira ordenada; punições, entretanto, deveriam ser aplicadas criteriosamente para encorajar este esforço comum;
4. **Unidade de Comando** – os trabalhadores nas organizações deveriam receber ordens de um “gerente” somente, para evitar conflitos e mal-entendidos;
5. **Unidade de Direção** – a organização toda deveria estar se movendo em direção a um objetivo comum, numa direção comum;
6. **Subordinação do interesse individual ao interesse geral** – os interesses de uma pessoa (ou grupo) não deveriam prevalecer sobre os interesses da organização como um todo;
7. **Remuneração do Pessoal** – o pagamento deveria ser justo – não-explorativo – e deveria recompensar bom desempenho; deveriam ser usados vários modos de pagamento, tais como tempo, trabalho, razão de produção etc.; recompensas não-financeiras também deveriam ser usadas;
8. **Centralização** – segundo a definição de Fayol, a centralização era como “a diminuição da importância do papel do subordinado”, enquanto a descentralização era a elevação desta importância; os graus de centralização/descentralização adotados dependem de cada organização específica na qual o “gerente” está trabalhando;

9. **Cadeia Escalar** – definida por Fayol como linha de autoridade, queria significar certa quantidade de autoridade correspondente à posição hierárquica, mas significava também que níveis mais baixos de administradores deveriam sempre manter os níveis mais altos informados das suas atividades;
10. **Ordem** – para o bem da eficiência e coordenação, todos os materiais e pessoas relacionadas a um tipo específico de trabalho deveriam ser designados à mesma localização geral na organização; um lugar para cada um no seu lugar;
11. **Equidade** – que Fayol diferenciava de justiça, era pôr em execução as convenções estabelecidas – mas as convenções não poderiam prever tudo e, então, precisavam ser interpretadas, ou suas inadequações, complementadas; todos os empregados deveriam ser tratados o mais “igualmente” possível;
12. **Estabilidade do pessoal no cargo** – a retenção dos trabalhadores mais produtivos deveria ser alta prioridade da administração; custos de recrutamento e seleção, bem como de defeitos, estão associados normalmente à contratação de novos empregados;
13. **Iniciativa** – os administradores deveriam encorajar a iniciativa do trabalhador, que pode ser definida como “uma nova ou adicional atividade empreendida por vontade própria”;
14. **Espírito de equipe** – os administradores deveriam enfatizar a harmonia e a boa vontade geral entre os empregados, como grandes forças da organização.

Henri Fayol, a respeito dos princípios gerais da administração, ressaltou: “*Não existe nada rígido ou absoluto, quando se trata de problemas da administração; é tudo uma questão de proporção*”.



Henri Fayol

AULA - 7

TEORIA DA BUROCRACIA

A burocracia, a teoria administrativa e a administração científica são três correntes da perspectiva clássica; nestas correntes, as organizações têm sido vistas, em larga escala, como estruturas mecanicistas. Surpreendentemente, estas três escolas de teorias administrativas se desenvolveram de maneira independente.

As origens da Burocracia

A administração burocrática se originou na Europa no início do século XX, como alternativa às teorias conhecidas, visto que buscava a racionalidade técnica requerida para projetar e construir um sistema administrativo baseado no estudo exato dos tipos de relacionamentos humanos necessários para expandir a produtividade.

A escola da burocracia abriu uma nova visão na perspectiva administrativa, introduzindo o estudo do seu aspecto **institucional**, partindo da ciência política, do direito e da sociologia. Deste modo, completou o escopo da natureza da administração, fornecendo-lhe o complemento necessário à consolidação da doutrina clássica, propondo um modelo de aplicação e comparação.

As concepções da burocracia tiveram influência fundamental no estudo da Administração Pública, que constitui o campo lógico e natural de aplicação destas concepções. Mas não é só nas repartições governamentais que o fenômeno burocrático se manifesta. Todos os tipos de atividades administrativas utilizaram a burocracia, isto é, o trabalho baseado em papéis e documentos movimentados em seqüência contínua entre as várias unidades componentes da estrutura organizacional.

A teoria da burocracia se originou também da necessidade de organização das empresas, que cresciam em tamanho e complexidade de operação. Era necessário um modelo de organização racional que abrangesse muitas variáveis envolvidas, e também o comportamento dos participantes, aplicável não só à fábrica, mas a todas as áreas e formas de atividades das empresas.

“Do ponto de vista da perspectiva clássica, uma organização é a estrutura de relacionamentos, poder, objetivos, papéis, atividades, comunicações e outros fatores que existem quando pessoas trabalham juntas”.

O termo burocracia não tem o significado pejorativo de uso popular, mas um significado técnico que identifica certas características da organização formal voltada exclusivamente para a racionalidade e para a eficiência.

Os estudos de WEBER

Max Weber (1864-1920) nasceu em Erfurt, Turíngia, parte da Alemanha, mas na ocasião sob dominação da Prússia. Weber, sociólogo que se notabilizou pela teoria das estruturas de autoridade, formou-se em Direito e passou quase toda a sua vida como professor de Universidade. Ele pertenceu a uma geração de professores alemães liberais, com preocupações universais. Weber

tinha sólida formação em História, Literatura, Psicologia, Teologia, Filosofia e Filologia, fato comum a outros eruditos de sua época.

Quando morreu, seus estudos estavam em estado caótico e nenhum dos seus trabalhos estava em inglês. Weber nunca produziu um trabalho sistemático integral e, mesmo *Economia e Sociedade*, seu texto considerado mais importante, foi montado a partir de manuscritos fragmentados sem plano.

O trabalho de Weber sobre burocracia permaneceu não reconhecido nos Estados Unidos até os anos 1940. Como Fayol, Weber teve que esperar até que as condições culturais criassem a necessidade de pensar em termos de teoria.

Por que as organizações cresceram em tamanho e em complexidade, a procura por uma teoria de organizações apontou para Max Weber e seu modelo burocrático. Seus trabalhos correram cronologicamente paralelos aos de Fayol e Taylor.

O tipo “ideal” de burocracia, segundo Weber, apresenta sete dimensões principais:

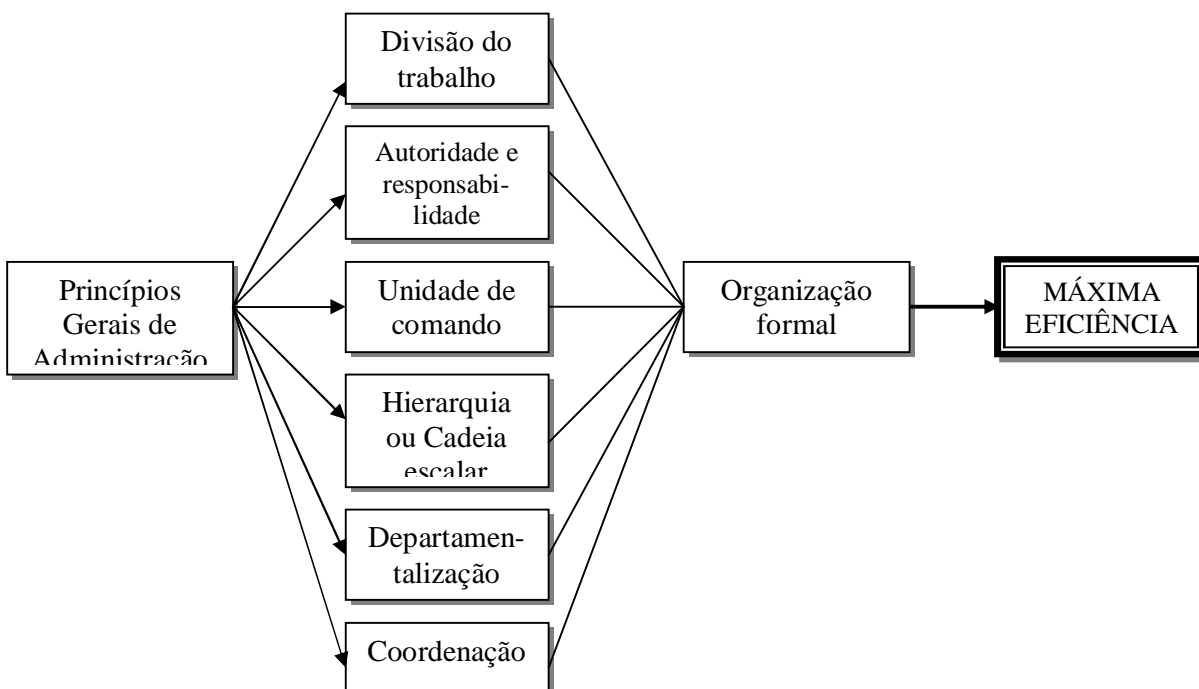
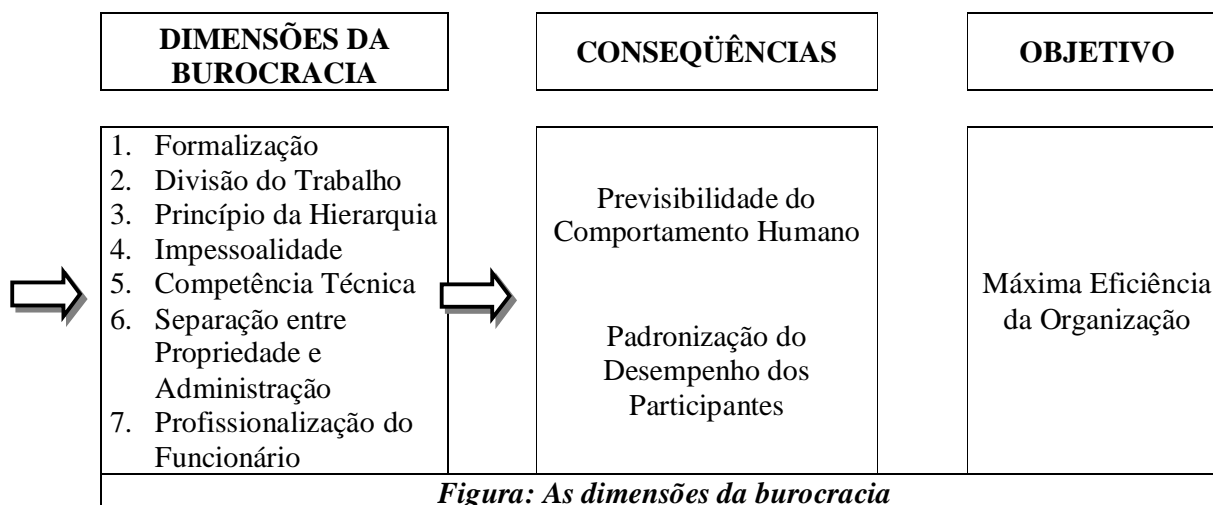


Figura: Abordagem prescritiva e normativa da teoria clássica

Características

1. **Formalização:** todas as atividades da organização são definidas por escrito (rotinas e procedimentos) e a organização opera de acordo com um conjunto de leis ou regras (regras, regulamentos, regimento interno, estatuto) que são aplicáveis a todos os casos individuais, sem exceção;
2. **Divisão do trabalho:** cada participante tem um cargo ou posição definidos com esfera específica de competência, com deveres oficiais, atribuições estritamente especificadas e delimitadas.
3. **Princípio da hierarquia:** a burocracia se assenta em uma hierarquia bem definida de autoridade. Cada funcionário é submetido a ordens impessoais que guiam suas ações de modo a assegurar sua obediência. Cada função mais baixa está sob controle e supervisão da mais alta, assegurando unidade de controle: cada funcionário tem apenas um único chefe. Daí o formato de estrutura piramidal da burocracia;
4. **Impessoalidade:** o funcionário ideal desempenha com impessoalidade no relacionamento com outros ocupantes de cargos. A burocracia enfatiza os cargos e não as pessoas que ocupam, pois as pessoas entram e saem da organização, mas os cargos permanecem para garantir sua continuidade e perpetuação;
5. **Competência técnica:** a seleção e escolha dos participantes é baseada na competência técnica e qualificação profissionais dos candidatos e não em preferências de ordem pessoal. Daí a utilização de testes e concursos para preenchimento de cargos ou para promoções. A burocracia é eminentemente meritocrática. O sistema prevê carreiras, e as promoções são feitas de acordo com mérito funcional, dependendo sempre do julgamento do superior;
6. **Separação entre propriedade e administração:** os recursos utilizados pela organização burocrática para a execução de suas tarefas não são propriedade dos burocratas. A administração está separada da propriedade dos meios de produção, pois o dirigente ou o burocrata não é necessariamente o dono da organização ou dos seus meios de produção, mas um profissional especializado na sua administração. Portanto, o gradativo afastamento do capitalista da gestão do seu próprio negócio e a pulverização do capital por meio das sociedades anônimas;
7. **Profissionalização do funcionário:** os funcionários da burocracia são profissionais, pois são especialistas em face da divisão do trabalho; são assalariados de acordo com suas funções ou posição hierárquica; seus cargos constituem a sua principal atividade dentro da organização; são nomeados pelo superior imediato; seus mandatos são por tempo indeterminado; seguem carreira dentro da organização e não possuem a propriedade dos meios de produção da organização.



Teoria da Autoridade

Uma das concepções básicas de Weber é a sua **teoria da autoridade** (ou estrutura da autoridade), também conhecida como o sistema de controle social, que faz parte dos estudos das organizações formais.

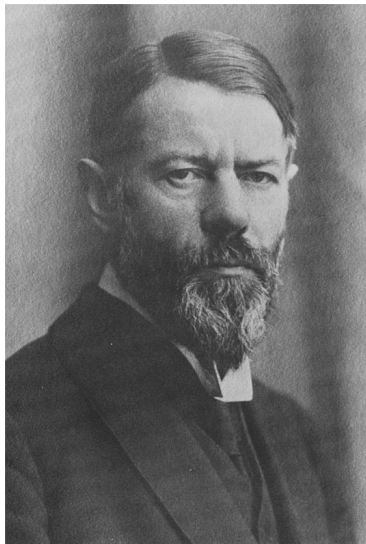
- **Autoridade Tradicional** – resultante de uma ordem social sagrada e eterna, baseada no direito divino, na tradição cultural, na herança. As sociedades que se valem deste tipo de autoridade são tribo, o clã, as sociedades medievais, a família;
- **Autoridade Carismática** – resultante da rejeição à tradição e contra a ordem social vigente, concentrada na aceitação de uma “ordem” encarnada numa pessoa; a autoridade tem traços místicos, arbitrários e personalísticos. O tipo de sociedade que se vale desta autoridade são os partidos políticos, os grupos revolucionários, os grupos religiosos;
- **Autoridade Racional** – baseada em normas sociais, administradas pela meritocracia, com traços impessoais, técnicos e racionais. O tipo de sociedade em que esta autoridade predomina são exércitos, a administração pública e as empresas. A autoridade racional é também denominada legal ou burocrática.

Funções da Burocracia

- **Especialização** – objetiva o crescimento da produtividade; nos métodos modernos de trabalho, um indivíduo pode se tornar “conhecedor” de apenas poucas linhas de trabalho. A burocracia permite especializá-lo nas áreas em que é habilidoso. As pessoas, em cada posição, são competentes no tratamento dos detalhes desta posição;
- **Estrutura** – que objetiva dar forma ou conteúdo à organização; existe uma hierarquia de comando, de responsabilidade em cada nível, para as atividades das unidades subordinadas. A estrutura provê um relacionamento lógico de atividades. A estrutura é a característica central da teoria clássica e a burocracia trata da descrição das suas potenciais vantagens;
- **Previsibilidade** – que objetiva estabelecer o efeito de estabilização da experiência válida; as regras, regulamentos, estrutura, aspectos profissionais e outros elementos da burocracia

capacitam a previsibilidade e a estabilidade para uma organização. “A burocracia produz certeza e uma espécie de ordem dentro de uma sociedade anárquica, racionalizando relações humanas que, de outro modo, seriam irracionais e acidentais”;

- **Racionalidade** – que procura estabelecer julgamentos de acordo com o objetivo, aceitos por critérios gerais; a racionalidade procura evitar julgamentos por capricho, prestígio ou extravagância. De acordo com Weber, uma organização racional “se baseia na crença, na legalidade de padrões de regras normativas e no direito daqueles colocados como autoridade, sob estas regras, para exercer o comando”;
- **Democracia** – que objetiva estabelecer a competência como a única base para o alcance e manutenção de um cargo; a habilidade do indivíduo define tudo. Como a oportunidade de treinar, de aplicar e de ser selecionar para um cargo é aberta a qualquer pessoa, um grau significativo de democracia é alcançado. A burocracia pode contribuir para a democracia com suas políticas objetivas internas. Todavia, a mesma burocracia, quando vista de um outro enfoque, pode trabalhar contra a democracia.



MAX WEBER

AULA – 8

ESTUDO DE CASO (1)
Taylor resolve um problema

ESTUDO DE CASO (2)
Lutando contra a Burocracia

(1,0 Ponto na média)

AULA – 9

PROVA P1 – (0,0 à 8,0 Pontos)

AULA – 10

CORREÇÃO E VISTAS DE PROVAS

AULA – II

TEORIA DAS RELACÕES HUMANAS

Origens

- Necessidade de se humanizar e democratizar a Administração;
- O desenvolvimento das ciências humanas (Psicologia e Sociologia);
- Precusores: Elton Mayo, John Dewey e Kurt Lewin;
- Conclusões da Experiência de Hawthorne (1927-1932)

Os aspectos organizacionais mais importantes se concentram no homem e seu grupo social, isto é, a preocupação passa dos aspectos técnicos e formais para os aspectos psicológicos.

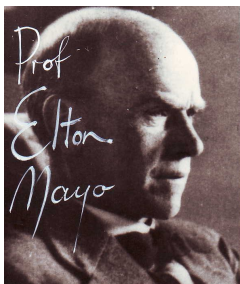
O movimento das relações humanas foi um esforço combinado dentre teóricos e práticos, para fazer os gerentes mais sensíveis às necessidades dos empregados. Isto veio como um resultado de circunstâncias especiais que ocorreram durante a primeira metade do século XX.

Psicologia Industrial

Foi desenvolvida por Hugo Münsterberg (1863-1916) que procurou combinar as habilidades dos novos empregados com as demandas do trabalho da organização, procurando entender o impacto das condições psicológicas sobre a produtividade dos funcionários.

A psicologia do trabalho na época se apoiava em dois aspectos fundamentais:

- (A) **Análise e adaptação do trabalhador ao trabalho** – em que os estudos predominantes eram sobre o processo de seleção do pessoal, os métodos de aprendizagem do trabalho e a fadiga/acidentes no trabalho;
- (B) **Análise e adaptação do trabalho ao trabalhador** – em que os temas predominantes eram sobre o estudo da motivação da liderança e os relacionamentos interpessoais nas empresas.



ELTON MAYO

Os Estudos de Hawthorne

Elton Mayo (1880-1949) – nascido em Adelaide, na Austrália, psicólogo, trabalhou a maior parte de sua vida na Harvard Business School, foi o mais importante incentivador e protagonista da Escola das Relações Humanas. Foi o responsável pela coordenação e realização da experiência de Hawthorne, que desencadeou uma série de descobertas sobre o comportamento humano no trabalho. Mayo realizou quatro estudos importantes com relação ao comportamento e resultados da produtividade no trabalho, entre 1923 e 1944.

Os estudos de Hawthorne, bairro de Chigago, Illinois, na fábrica **Western Electric Company** se desenvolveram de 1924 a 1932 e foram divididos em quatro fases ou experiências:

1ª - Produtividade X iluminação

Fatores psicológicos e fisiológicos

2ª - Montagem de relés

Liberdade, ambiente, supervisão, sociabilização, liderança e objetivos comuns.

3ª - Programa de entrevistas

Organização informal

4ª - Montagem de terminais

Organização informal (trabalhadores)

Organização formal (fábrica)

Nenhum estudo na história da Administração recebeu tanta publicidade, foi alvo de tantas interpretações, e foi tão aceito, e ao mesmo tempo duramente criticado como os experimentos conduzidos na fábrica da Western Electric Co., no bairro de Hawthorne, em Chicago, Illinois.

Os estudos realizados na Western Electric constituem talvez o Mais importante programa de pesquisa do Comitê do Trabalho na Indústria, do Conselho Nacional de Pesquisas, dos Estados Unidos.

As pesquisas de Hawthorne não foram coordenadas somente por Elton Mayo, mas também por G. A. Pennock, tendo sido relatadas em 9 de março de 1938 por H. A. Wright e M. L. Putnam, da Western Electric, e por Fritz. J. Roethlisberger (1898-1974, por muito tempo professor de Relações Humanas, da Harvard Graduate School of Business Administration, o mais proeminente dos colaboradores de Mayo. Elton Mayo, entretanto, teve atuação destacada nestes estudos.

Os experimentos em Hawthorne são de extrema importância na teoria das organizações, por diversas razões. Primeiro, porque foi durante estes estudos que os teóricos das organizações começaram a aprender como o trabalho de grupo, as atitudes e as necessidades dos empregados afetavam sua motivação e comportamento. Segundo, porque o programa pesquisou e mostrou a enorme complexidade do problema da produção em relação à eficiência (produtividade).

Como trabalho de pesquisa, estes estudos estão longe da perfeição, mas eles mostram um exemplo fascinante do método científico aplicado a questões organizacionais, da necessidade de avaliações da hipótese e da experimentação controlada, e da necessidade de manter a mente aberta e questionadora enquanto na busca da verdade através da ciência.

Os estudos de Hawthorne, que se desenvolveram de 1924 a 1932, foram divididos em quatro fases ou experiências:

- Os estudos da iluminação;
- Os estudos da sala de teste de montagem de relés;
- O programa de entrevistas; e
- Os estudos da sala de observação de montagem de terminais.

Primeira fase – Os estudos da iluminação

A partir de novembro de 1924 até abril de 1927, foram realizados estudos para verificar a relação entre o nível de iluminação e a produtividade no trabalho.

As teorias organizacionais da época consideravam racionalmente a parte econômica dos trabalhadores e assumiam que eles eram “motivados” somente por fatores externos. Nessa linha de considerações, os pesquisadores da iluminação esperavam que a produtividade crescesse com o aumento dos níveis de iluminação, e eles se puseram a determinar qual o nível ótimo de iluminação.

Houve três experimentos separados de iluminação, cada um buscando esclarecer algo surpreendente dos experimentos precedentes, cada experimento levado com um grupo de teste e outro grupo de controle.

No primeiro, trabalhadores em três departamentos da Western Electric foram expostos a diferentes níveis de iluminação. Os pesquisadores descobriram que a produtividade crescia com o aumento da iluminação, mas não numa razão tão direta, isto é, a eficiência da produção nem sempre caía com uma diminuição da iluminação.

No segundo experimento, dois grupos de trabalhadores, em quantidades iguais de membros, foram colocados em ambientes diferentes: um grupo sob iluminação constante e outro sob iluminação variável. As diferenças de eficiência de produção entre os grupos foram muito pequenas, de modo que nada se pôde afirmar sobre o efeito da iluminação na eficiência do trabalho dos operários.

O terceiro experimento foi levado a efeito com um grupo controlado de trabalhadores sob constante nível de iluminação, e outro grupo sob uma série de mudanças cuidadosamente controladas no nível de iluminação. A produtividade de ambos os grupos, de teste e de controle, cresceu com o aumento da iluminação até se tornar constante, com o nível de iluminação também se tornando constante. Todavia, a produtividade do grupo de teste continuava a crescer mesmo com a diminuição da iluminação, até ter ficado a luminosidade tão fraca que os trabalhadores protestaram dizendo que podiam ver o que estavam fazendo.

Estes experimentos falharam no propósito básico – determinação da relação entre esforço e iluminação – mas provavelmente tiveram efeito mais profundo sobre a evolução da teoria das organizações do que quaisquer outros experimentos anteriores, porque eles levantaram questões importantes que foram aproveitadas por um grupo de cientistas perspectivos e de mente aberta.



WESTERN ELECTRIC COMPANY

AULA - 12

Segunda fase – Sala de montagem de relés.

A partir das descobertas dos estudos de iluminação, decidiu-se isolar um pequeno grupo de trabalhadores numa sala especial, retirado da força regular de trabalho, de modo que seu comportamento pudesse ser sistemática e cuidadosamente estudado.

O grupo de estudo de montagem de relés foi constituído da seguinte forma: duas operadoras de produção, experientes e que eram conhecidas pelo relacionamento amigável entre si e com outras, foram solicitadas a participar de um teste, juntamente com outras quatro mulheres, sendo uma delas colocada na função de operadora de *layout*, isto é, alguém com funções menores de supervisão e de abastecimento de peças para as outras montadoras. Esse arranjo era idêntico ao do departamento

regular de montagem de relés, com exceção de que a operadora de *layout* servia outras seis ou sete montadoras, em lugar das cinco de sua sala de teste.

Entretanto, Havia um observador da sala de teste cuja função era manter precisos registros de tudo o que ocorria, e criar e manter um clima amigável na sala.

O objetivo dos estudos da sala de montagem de relés era verificar, sob condições cuidadosas e controladas, quais os efeitos das pausas para descanso e fadiga sobre a produtividade do empregado.

O estudo original estabeleceu seis perguntas básicas:

- os trabalhadores se cansam realmente?
- são as pausas de descanso desejáveis?
- é desejável um dia de trabalho mais curto?
- quais são as atitudes dos empregados com relação ao seu trabalho e com relação à empresa?
- qual é o efeito da mudança do tipo de equipamento de trabalho?

- qual a razão da queda de produção no período da tarde?

O estudo foi organizado em 13 períodos (fases), cada um representando uma condição específica de trabalho.

Os períodos de um a três foram a fase de preparação do experimento; os períodos de quatro a sete se referiram inteiramente a como os períodos de descanso foram levados a efeito; nos de 8 a 13 foram estudados os efeitos do encurtamento dos dias e semanas de trabalho, sobre a produtividade.

O grupo de teste desenvolveu um relacionamento bastante amistoso e agradável, o que influenciou o seu comportamento de trabalho. Isso não ocorria na massa de produção normal, onde praticamente os companheiros de trabalho nem se falam.

O grupo de teste, na relação harmoniosa, chegou a compensar, em termos de produção, a ausência de uma operária num dia de trabalho, isto é, houve produção igual àquela dos dias em que todos estavam produzindo normalmente.

De modo geral, a produção na sala de testes cresceu a despeito de intervalos ou horas de trabalho, e os pesquisadores desenvolveram cinco hipóteses para explicar esta tendência:

- **a melhoria nas condições e métodos de trabalho na sala de testes** poderia fazer com que os resultados fossem mais expressivos (mas as melhorias não eram consideradas significativas, de modo que a isto não se deu tanta importância):
- **a redução da fadiga** por causa das pausas para descanso ajudariam a explicar o aumento da produção (mas, concluiu-se, baseada nas últimas observações, que a fadiga não era problema significativo na sala de testes);
- **as pausas foram mais eficazes na redução da monotonia do trabalho do que na redução da fadiga**, esse foi outro ponto levantado (mas pouco capaz de levar a conclusões, porque a monotonia no trabalho é basicamente um estado mental, e não pode ser avaliado em base de saída de dados, isoladamente);

- **o novo plano de salários poderia influenciar a melhoria de produção** (outro fato que, sozinho, não pode ser avaliado para julgar os resultados obtidos);
- **a mudança no método de supervisão**, que foi implementado na sala de testes, foi outro ponto considerado para justificar o aumento da produção (proponentes deste ponto de vista sentiram que estes períodos de experimentos foram essencialmente carregados de valores sociais).

Os valores sociais foram importantes como meios de os operadores adquirirem confiança e estabelecerem relações eficazes de trabalho com o supervisor.

À medida que se olhava para trás nos experimentos, tornava-se óbvio para os pesquisadores que existia um grande número de diferenças significativas entre as condições sociais na sala de testes e na fábrica.

Estava evidente para as operadoras, na sala de testes, que elas eram “alvo” de considerável atenção da alta gerência; ademais, elas foram expostas a condições totalmente diferentes que as normais de trabalho.

Para os experimentadores, entretanto, controle significava “experimento controlado” e por causa disto eles precisavam de atitudes de boa vontade e cooperação.

Terceira fase – O programa de entrevistas

Com base nos resultados dos testes na sala de montagem de relés, ficou visível que o comportamento do supervisor era um ponto importante para o moral dos empregados e para a produtividade. Entretanto, pouco se sabia, naquela ocasião, sobre as reclamações dos empregados ou que tipos de comportamento dos supervisores contribuíam para o alto ou baixo moral do empregado.

A fim de obter informações relativas a isto, os pesquisadores decidiram entrevistar um grupo de empregados, objetivando aprender mais sobre suas opiniões com respeito ao trabalho, às condições de trabalho e à supervisão. O programa de entrevistas foi iniciado em setembro de 1928. As entrevistas começaram em pequena escala, no departamento de inspeção, e cresceram gradualmente ao ponto em que gostos, desgostos, queixas e atitudes de mais de 21.000 empregados foram conhecidos por este meio.

No início, os pesquisadores tentaram relacionar os comentários dos empregados a respeito de satisfação e insatisfação com o seu ambiente físico.

Os pesquisadores começaram a enfocar as situações pessoais dos entrevistados como fontes das suas reclamações, e várias conclusões importantes foram tiradas: o conhecimento anterior e as condições sociais prévias de um empregado ajudavam a determinar se ele estaria satisfeito ou insatisfeito, numa condição particular de trabalho – fatores psicológicos afetavam a satisfação-insatisfação dos empregados no trabalho.

Os resultados obtidos foram tão animadores que se decidiu ampliar o programa, e em fevereiro de 1929 foram estabelecidas as suas funções:

- entrevistar anualmente todos os empregados – para conhecer suas opiniões sobre o trabalho;

- estudar os comentários favoráveis e desfavoráveis dos empregados – para providências relativas;
- promover conferências sobre treinamento de supervisão, usando como base as entrevistas com os empregados;
- promover pesquisas referentes a relações com empregados, fadiga e eficiência.

Era um programa ambicioso, uma vez que a empresa tinha mais de 40.000 funcionários. Todavia, entre 1928 e 1930, foram entrevistados 21.126 empregados, sendo mais da metade deles do setor operacional e os restantes das diversas seções da fábrica de Hawthorne.

Em 1931 o programa sofreu uma mudança, adotando-se a técnica da entrevista não-diretiva, por meio da qual se permitia que os empregados falassem livremente, sem que o assunto fosse dirigido pelo entrevistador, ou que fosse seguido algum roteiro previamente estabelecido.

O programa de entrevistas revelou a existência de comportamentos que indicavam que os empregados começavam a se agrupar informalmente. Esta organização informal dos empregados tinha por fim protegê-los contra o que consideravam ameaças da organização contra o seu bem-estar.

Este comportamento se manifestou pelos seguintes aspectos:

- produção controlada – padrões que os operários achavam que deveria constituir a produção normal;
- práticas não-formalizadas de punição – o grupo aplicava punições aos operários que excediam os padrões de produção estabelecidos;
- expressões de insatisfação com relação ao pagamento de incentivos por produção em grupo – os resultados não eram os esperados pelos operários;
- liderança informal de indivíduos que se dedicavam a manter os grupos de operários unidos – para que os grupos obedecessem às regras de conduta;
- preocupações fúteis relacionadas a promoções;
- contentamentos e descontentamentos exagerados com relação aos superiores imediatos, em consequência de atitudes assumidas por eles sobre o comportamento dos operários.

Os pesquisadores perceberam, entretanto, que muitas vezes os operários pretendiam ser leais à empresa, o que trazia conflito, tensão, inquietação e descontentamento a ambas as partes: o operário e o grupo.

Considerando que estes aspectos deveriam ser melhor verificados, os pesquisadores decidiram, em novembro de 1931, desenvolver uma quarta fase de experiência: os estudos da sala de observação de montagem de terminais.

W. L. Warner. Professor assistente de Antropologia da Universidade de Harvard, na época afirmava que as informações colhidas nas entrevistas não deviam e não podiam ser consideradas reações de seres humanos olhados como indivíduos, mas como o resultado da interação de pessoas provenientes de grupos sociais organizados, tais como famílias, grupos de trabalhadores etc.

Quarta fase – Sala de montagem de terminais

Estes experimentos se destinavam a estudar mais intensamente o mecanismo de processos de pequenos grupos – “para obter informações mais precisas sobre os grupos sociais dentro da organização”. A tarefa dos operários nesta sala consistia em enrolar bobinas para terminais de centrais telefônicas.

Foram escolhidos nove bobinadores, três soldadores e dois inspetores para o experimento, todos colocados numa sala separada.

Logo ficou evidente que qualquer que fosse a determinação da alta administração, o grupo tinha sua própria opinião sobre as quantidades que deveria produzir; o gráfico da produção mostrava uma linha reta.

O princípio fundamental do grupo era que ninguém devia trabalhar demais nem de menos; ninguém deveria dizer coisa aos seus superiores, que prejudicasse outro companheiro, e todos tinham que aceitar as ordens do grupo informal a que pertenciam.

O sistema de pagamento era baseado na produção do grupo, havendo salário-hora com base em diversos fatores e um salário mínimo-hora para o caso de interrupções na produção.

Os salários só poderiam ser se a produção toda aumentasse. Sabe-se que a produção dos operários não era baixa, mas poderia ser mais alta, o que o grupo informal não permitia.

Esta foi uma extraordinária constatação de algo que já era conhecido de muitas administrações, desde o início dos tempos da história industrial.

O experimento foi suspenso em maio de 1932, por motivos não vinculados ao seu desenvolvimento, mas por causa da recessão nos Estados Unidos.

AULA - 13

Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow

A teoria de Maslow é uma das mais populares sobre motivação no estudo da administração e do comportamento organizacional.

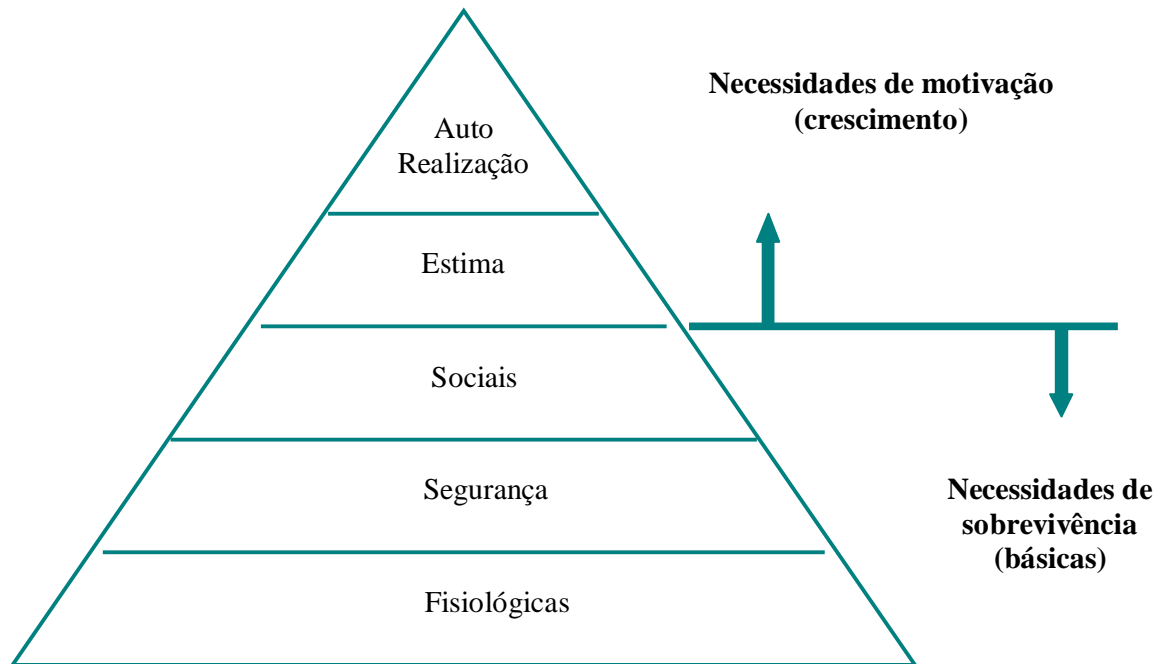
Os elementos essenciais no modelo, para uso no gerenciamento, estão aqui apresentados:

- 1) Os motivos dos adultos são complexos – nenhum motivo simples determina comportamento, mas um conjunto de vários motivos que operam ao mesmo tempo;
- 2) Necessidades a partir de uma hierarquia – os mais baixos níveis de necessidade devem pelo menos ser satisfeitos parcialmente, antes que surjam níveis maiores de necessidades. Em outras palavras, uma necessidade nível mais alto não pode se tornar uma força motivadora ativa, até que uma necessidade de ordem mais baixa esteja essencialmente satisfeita;
- 3) Necessidade satisfeita não é um motivador – uma necessidade que está insatisfeita ativa o comportamento de busca. Se uma necessidade de nível mais baixo é satisfeita, uma de nível mais alto aparece;
- 4) Níveis mais altos de necessidade podem ser satisfeitos de muitas mais maneiras do que as de níveis mais baixos;
- 5) As pessoas procuram o crescimento – os indivíduos desejam se mover no sentido de subir na hierarquia das necessidades. Nenhuma pessoa está satisfeita no nível das necessidades fisiológicas. Geralmente, as pessoas procuram a satisfação de necessidades de ordem maior.

Maslow propõe que as necessidades básicas sejam estruturadas numa hierarquia de predominância e probabilidade de surgimento.

Maslow estabeleceu sua teoria baseada na afirmação de que os **indivíduos se comportam no sentido de suprir as suas necessidades mais imediatas**, que estão priorizadas na seguinte escala:

- Necessidades fisiológicas;
- Necessidades de segurança;
- Necessidades sociais;
- Necessidades de estima;
- Necessidades de auto-realização.



Hierarquia das necessidades de Maslow

As necessidades fisiológicas estão relacionadas às necessidades humanas de sobrevivência, tais como alimentação (fome), repouso e sono (cansaço), abrigo (frio e calor), desejo sexual (energia orgânica) etc.

Estas necessidades são instintivas e já nasceram com os indivíduos; são as mais prementes de todas as necessidades humanas e dirigem o comportamento do indivíduo quando estão insatisfeitas.

As necessidades de segurança estão relacionadas à busca de proteção contra ameaças / privações, assim como à fuga do perigo; surgem no indivíduo quando as necessidades fisiológicas estão satisfeitas. São necessidades de proteção contra doenças, incertezas, desemprego, roubo etc. estas necessidades mantêm as pessoas sob relação de dependência com a empresa ou com outras pessoas, podendo tornar-se poderosos ativadores motivacionais, dependendo do uso.

As necessidades sociais surgem no comportamento humano quando as anteriormente citadas se encontram relativamente satisfeitas; são aquelas relacionadas à participação em grupos, aceitação por parte dos companheiros, amizade, afeto, amor etc.

A frustração das necessidades de afeto e amor conduz à solidão e inadaptação social estas necessidades, quando satisfeitas, são importantes forças motivadoras do comportamento dos indivíduos.

As necessidades de estima são aquelas relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia; envolve auto-apreciação, autoconfiança, auto-respeito, aprovação social, além de status, prestígio e consideração.

A satisfação das necessidades de estima conduz a sentimentos de autoconfiança, de força, de valor, de capacidade, de utilidade e de poder. A frustração destas necessidades pode provocar sentimentos de inferioridade, de fraqueza, de dependência e de desamparo, que levam ao desânimo.

As necessidades de auto-realização são as necessidades humanas mais elevadas, onde alguns têm de realizar o seu potencial (autodesenvolvimento contínuo), isto é, são as necessidades que algumas pessoas têm de “ser o seu melhor”. Isso só ocorre quando todas as outras “necessidades” estão relativamente “bem” satisfeitas.

O nível mais alto de necessidades dificilmente pode ser satisfeito porque há sempre novos desafios e oportunidades de crescimento, reconhecimento e realização das pessoas na vida.

Ressalvas à teoria de Maslow

A teoria de Maslow deve ser considerada como uma orientação geral para os estudiosos, porque se trata de conceitos relativos e não de uma explicação absoluta de todo o comportamento humano.



Abrahan Maslow

AULA – 14

BENCHMARKING

Os Japoneses têm uma palavra para o fenômeno : dantotsu. Isso significa lutar para tornar-se o "melhor do melhor", com base num processo de alto aprimoramento que consiste em procurar, encontrar e superar os pontos fortes dos concorrentes. No Ocidente esse conceito enraizou-se numa nova abordagem de planejamento estratégico. Durante a última década, ele tem produzido resultados impressionantes em companhias como a Xerox, a Ford e a IBM. O Benchmarking, como é conhecido, tornou-se o assunto mais falado e menos entendido no debate sobre qualidade.

Benchmarking é um processo de pesquisa que permite aos administradores realizar comparações de processos e práticas "companhia-a-companhia" para identificar o melhor do melhor e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva. Ao contrário de outras ferramentas de planejamento, o Benchmarking encoraja as companhias a procurar, além de suas próprias operações ou indústrias, por fatores-chaves que influenciem a produtividade e os resultados. Essa filosofia pode ser aplicada a qualquer função, o que geralmente produz melhores resultados quando implementado na companhia como um todo.

1 Superar os seus concorrentes.

2 Análise individual das companhias estudadas

Definição de Benchmarking

Benchmarking é um processo contínuo de comparação dos produtos, serviços e práticas empresariais entre os mais fortes concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes.

Benchmarking. Surgiu como uma necessidade de informações e desejo de aprender depressa, como corrigir um problema empresarial.

A competitividade mundial aumentou, acentuadamente nas últimas décadas, obrigando as empresas à um contínuo aprimoramento de seus processos, produtos e serviços, visando oferecer alta qualidade com baixo custo e assumir uma posição de liderança no mercado onde atua. Na maioria das vezes o aprimoramento exigido, sobretudo pelos clientes dos processos, produtos e serviços, ultrapassa a capacidade das pessoas envolvidas, por estarem elas presas aos seus próprios paradigmas.

Inicialmente empregada pela *Xerox Corporation* a fim de enfrentar o desafio competitivo japonês dos anos 70, o Benchmarking incorpora a busca da excelência, o desejo de ser "o melhor dos melhores".

A técnica de benchmarking visa, portanto, o desenvolvimento de estudos que comparem o desempenho com a concorrência e com referenciais de excelência, objetivando atingir uma posição de liderança em Qualidade. Estes estudos, organizados em projetos, devem identificar serviços e processos de alto nível de Qualidade em outras empresas, ou setores da própria empresa, avaliar como tais resultados são obtidos, e incorporar o conhecimento, quando aplicável a seus processos e serviços.

Trata-se de um foco externo nas atividades, funções ou operações internas, de modo a alcançar a melhoria contínua. Pode ser estabelecido a qualquer nível da organização, em qualquer área funcional.

O Benchmarking deve ter uma metodologia estruturada para assegurar a conclusão com sucesso de investigações abrangentes e precisas. Entretanto, ele precisa ser flexível para incorporar formas novas e inovadoras de coleta de informações, as quais normalmente são difíceis de serem obtidas. O Benchmarking começou como uma necessidade de informações e desejo de aprender depressa, como corrigir um problema empresarial.

A competitividade mundial aumentou, acentuadamente nas últimas décadas, obrigando as empresas a um contínuo aprimoramento de seus processos, produtos e serviços, visando oferecer alta qualidade com baixo custo e assumir uma posição de liderança no mercado onde atua. Na maioria das vezes o aprimoramento exigido, sobretudo pelos clientes dos processos, produtos e serviços, ultrapassa a capacidade das pessoas envolvidas, por estarem elas presas aos seus próprios paradigmas.

Para assumir a liderança do mercado, é necessário considerar a técnica de Benchmarking como um processo contínuo de medição e de implementação de melhorias. Normalmente não basta empregá-la uma única vez para alcançar a primeira posição, pois uma vez aplicado o Benchmarking, às necessidades irão exigir a contínua aplicação do mesmo para manter a liderança da empresa.

O sucesso do processo de mudança é medido através da criação de valor a vista do investidor. O benchmarking é orientado externamente e deve coletar reformulações sobre os meios mais criativos de reestruturação dos processos e recursos da empresa, com o intuito de atender as necessidades dos investidores.

Para que sejam obtidos tais resultados, o benchmarking precisa atender um conjunto definido de critérios como comparabilidade, objetividade, adaptabilidade e continuidade. No caso de não ocorrer um nível de comparabilidade entre as empresas estudadas e a patrocinadora conforme definido e medido pelos propulsores de desempenho, e pelas restrições básicas, o estudo não pode pretender chegar a resultados utilizáveis. Os critérios desse processo de correspondência mudam com as diferentes abordagens de benchmarking. Entretanto, em todas elas, a equipe de benchmarking precisa escolher para depois tornar válida as organizações ou funções incluídas na amostragem – alvo, de modo à aguardarem suficiente semelhança para que a análise possa ir em frente.

A análise dedicada e os métodos usados em um estudo de benchmarking eficaz são objetivos. Ainda que a intuição tenha seus méritos em certas circunstâncias, o poder Benchmarking emana de sua incontestável relação com a verdade. Assim, ao se projetar um estudo de benchmarking, as medidas escolhidas, o projeto dos instrumentos junto com a análise e o relato dos resultados, não podem ser tendenciosos. A objetividade resulta da execução judiciosa do processo de benchmarking.

O Benchmarking tem por meta a eliminação dos processos que estão prejudicando a organização ou gastando recursos excessivos, com uma geração de valor questionável. Enquanto todos os processos podem se aperfeiçoados, a preocupação predominante continua sendo obter o máximo de benefício de cada centavo gasto com a melhoria de processos.

O Processo de Benchmarking: Os Passos Chave do Processo

As aplicações do benchmarking são infinitas. Supondo-se, porém, uma quantidade limitada de recursos a serem aplicados a projetos de benchmarking, a maioria das organizações estabelece algumas diretrizes para determinar quais funções, atividades ou processos serão estudados como parte de seu programa de benchmarking.

Existem muitas maneiras de se praticar o benchmarking. A maioria das organizações que implantou a benchmarking teve como objetivo o processo básico para satisfazer suas necessidades específicas; quer dizer, cada processo de benchmarking deve ser elaborado de acordo com as necessidades de cada empresa.

Na aplicação do benchmarking, é preciso respeitar e seguir algumas regras e procedimentos para que os objetivos sejam alcançados e exista uma constante melhoria do mesmo.

De acordo com Robert C. Camp - in Benchmarking - O caminho da Qualidade Total, o processo de benchmarking consiste em cinco fases básicas. Inicia-se com uma fase de planejamento e prossegue através de análise, integração, ação e finalmente maturidade.

Planejamento

- 1 – Identificar o que marcar para referência
- 2 – Identificar empresas que servem como referências
- 3 – Determinar o método de coleta de dados e efetuar a coleta

Análise

- 4 – Determinar a atual “falha” de desempenho
- 5 – Projetar futuros níveis de desempenho

Integração

- 6 – Comunicar as descobertas do benchmarking e obter aceitação
- 7 – Estabelecer metas funcionais
- 8 – Desenvolver planos de ação

Ação

- 9 – Implementar ações específicas e monitorar progressos
- 10 – Recalibrar os marcos de referência (benchmarking)

Maturidade

11 - Posição de liderança atingida

12 - Práticas plenamente integradas aos processos.

Fonte: Camp, Robert C – Benchmarking – O caminho da qualidade total, pág. 16.

Essas fases compõem um processo dinâmico que devem continuamente ser analisados e corrigidos, se necessário.

TIPOS DE BENCHMARKING

Existem pelo menos quatro tipos de benchmarking: benchmarking interno; benchmarking competitivo; benchmarking funcional e benchmarking genérico.

1 – Benchmarking Interno

O benchmarking interno é praticado por empresas que visam identificar as melhores práticas internas da organização e disseminar sobre essas práticas para outros setores da organização.

Este tipo de benchmarking é um dos mais fáceis de ser executado, pois os dados envolvidos estão facilmente disponíveis e não há problemas de confiabilidade, porém pode haver desvantagens neste tipo de benchmarking, pois as práticas internas podem estar impregnadas pelos mesmos paradigmas.

A realização de um benchmarking interno, geralmente propicia um passo para um estudo voltado para fora, ou seja, uma focalização externa na busca de melhorias, ou ainda, a prática de um benchmarking externo.

2 – Benchmarking Competitivo

O benchmarking competitivo é o tipo mais difícil de ser praticado, porque as empresas visadas são aquelas que disputam o mesmo mercado, ou seja, concorrentes diretos, e geralmente não estão dispostas ou interessadas em ajudar a equipe envolvida no processo de um benchmarking competitivo.

O benchmarking competitivo foca em medir funções, métodos e características básicas de produção em relação aos seus concorrentes diretos, e melhorá-los de forma que a empresa possa inicialmente alcançar os seus concorrentes, e depois ultrapassá-los, tornando-a melhor do ramo, ou no mínimo melhor que seus concorrentes.

Um quadro sinóptico do benchmarking competitivo é mostrado abaixo. (fonte: Xerox Corp.)

Benchmarking Competitivo

Sua Organização

· o que você está fazendo

- como você está fazendo
- quão bem você está fazendo

Resultado: Ampliando o conhecimento de sua organização

Seus Concorrentes

- o que eles estão fazendo
- como eles estão fazendo
- quão bem eles estão fazendo

Resultado: Ampliando o conhecimento de seus concorrentes.

3 – Benchmarking Funcional

O benchmarking funcional é a forma mais utilizada, pois não há necessidade de comparar-se com um concorrente direto. As empresas investigadas, geralmente são de ramos distintos, que adotam técnicas interessantes em atividades específicas, que possam ser colocadas em prática na empresa do investigador, como por exemplo embalagem, faturamento ou controle de estoques.

O processo de um benchmarking funcional poderá ser altamente produtivo, pois possibilita que a troca de informações se dá de maneira mais fácil, não tendo problemas com a confiabilidade das informações, pois as empresas envolvidas não disputam o mesmo mercado.

4 – Benchmarking Genérico

Nesse processo de benchmarking, as empresas participantes tem função ou processos empresariais semelhantes, independente das diferenças entre as indústrias. Um desses processos pode ser, por exemplo, a análise, desde a entrada de um pedido na indústria até a entrega do produto ao cliente.

O benchmarking genérico requer uma conceituação ampla e complexa do processo analisado e tem potencial para revelar as melhores das melhores práticas.

Aplicações do Benchmarking

Com a velocidade das informações e das mudanças hoje no mundo globalizado, nenhuma organização pode isolada e sozinha dominar e controlar todas as práticas e processos operacionais que visam a garantir o seu progresso e melhoria contínua. Assim:

A utilização do benchmarking como instrumento de auxílio nos processos de melhoria contínua pode ser aplicada em todos os níveis da organização, e em seus vários contextos. O mais importante é a organização não perder tempo reinventando aquilo que os outros já fazem melhor.

Definir qual o melhor momento de aplicar o benchmarking na organização, é muitas vezes uma ação que surge da necessidade da organização de encontrar novas práticas para superar um momento difícil.

Benchmarking como ferramenta de trabalho e extremamente versátil, pois aplicado em todos os níveis e funções da organização, vem através dos seus processos, auxiliar na retomada da competitividade da empresa no mercado.

E sua aplicação tem como base:

- Melhoramento dos processos;
- Melhoramento do desempenho;
- Melhoramento das estratégias da organização, através da busca de melhores práticas naquelas empresas do seu ramo ou não, que são consideradas excelentes no seu negócio.

O estudo dos processos, busca conhecer e identificar as práticas operacionais eficazes de outras empresas, com objetivo de melhorar nossos processos básicos, e através deste estudo criar melhoramentos em escala dentro da organização. Podemos citar como exemplo a melhoria no sistema de custos, que podem trazer aumento na lucratividade e maior poder de competitividade para a organização.

A aplicação do benchmarking para melhoria do desempenho, visa comparar os níveis competitivos dos seus produtos e serviços, como qualidade, preços e agregados.

O benchmarking estratégico visa conhecer como se dá a competição das empresas no mercado. Geralmente as organizações buscam identificar as estratégias competitivas que tem levado outras empresas a obter sucesso em suas operações. Muitas vezes as melhores estratégias nem sempre estão no mesmo segmento da indústria da organização.

O que muitas vezes dificulta a adaptação das estratégias competitivas de sucessos, são as necessidades de curto prazo das organizações de melhorar os seus processos, e neste caso o melhor é a focalização no benchmarking de processos, pois muitas estratégias somente poderão trazer resultados a médio longo prazo.

A aplicação do benchmarking além de melhorar o desempenho, os processos e as estratégias das organizações, cria uma cultura de aprendizagem rápida e constante em toda organização. Fazendo com que as pessoas compreendam a necessidade das mudanças, aceitando-as como importantes e necessárias, e que irão trazer benefícios não só para a empresa, mas para todos os envolvidos.

2 – Benefícios do Benchmarking

Depois de conhecer todos os conceitos a respeito do benchmarking, discutir suas aplicações, analisar os seus processos, e conhecer os resultados positivos que muitas organizações no mundo inteiro tem conseguido com sua utilização, podendo sem dúvida ter a certeza que é uma ferramenta que agrega e cria muitos benefícios.

Temos em muitos livros, os depoimentos de vários executivos de organizações que são consideradas referências em excelência no mundo dos negócios; grupos empresariais como: 3M Company, American Express Company, Toyota, General Electric, Jhonson & Johnson, e a Xerox Company, que talvez foi uma das organizações que mais divulgou os benefícios que conseguiu com a utilização do benchmarking.

Listar todos os benefícios que benchmarking proporciona as organizações, é uma tarefa

extremamente difícil, pois o benchmarking é uma ferramenta de melhorias contínuas, e busca capacitar as pessoas a um aprendizado rápido, onde a busca de melhores idéias deve ser uma constante dentro das organizações; podemos dizer que o benchmarking tornou-se uma das principais ferramentas no gerenciamento de processos de qualidade total.

Mas talvez um dos maiores benefícios que o benchmarking veio trazer as organizações foi a capacidade de reação e adaptação diante das mudanças, pois com o advento da globalização, o tempo é considerado um fator de extrema importância para que as organizações mudem suas estratégias e continuem competitivas e lucrativas diante desse mercado sem fronteiras.

Isto quer dizer que a cada inovação já se inicia um novo ciclo de aprendizagem, melhoria.

AULA – 15

Ferramentas modernas de Administração: Terceirização, Reengenharia e Downsizing

Terceirização

- É a tendência de transferir para terceiros, atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa
- É uma tendência moderna que consiste na concentração de esforços nas atividades essenciais, delegando a terceiros as complementares
- É um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros – com os quais se estabelece uma relação de parceria – ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua

Terceirização

Por que Terceirizar?

- ✓ Gera desburocratização
- ✓ Alivia a estrutura organizacional
- ✓ Proporciona melhor qualidade na prestação de serviços, contribuindo para a melhoria do produto final.
- ✓ Traz mais especialização na prestação de serviços
- ✓ Proporciona mais eficácia empresarial
- ✓ Aumenta a flexibilidade nas empresas
- ✓ Proporciona mais agilidade decisória e administrativa
- ✓ Simplifica a organização
- ✓ Incrementa a produtividade
- ✓ Tem como conseqüência a economia de recursos

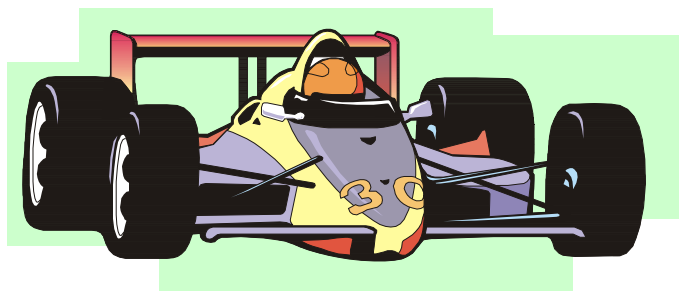
Reengenharia

FORMULANDO A QUESTÃO

- Como acelerar o que fazemos ?
- Como melhorar o que fazemos ?
- Como reduzir o custo do que fazemos ?



AFINAL, POR QUE FAZEMOS O QUE FAZEMOS ?



- A Reengenharia se coloca como um meio para **acelerar** o processo de mudança



**ALCANÇAR ÍNDICES FABULOSOS E
EXTRADORDINÁRIOS DE DESEMPENHO**

REENGENHARIA

DEFINIÇÃO FORMAL DA REENGENHARIA

- É o repensar fundamental e a Reestruturação Radical dos Processos Empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em Indicadores Críticos e Contemporâneos de Desempenho, tais como:

- CUSTOS
- QUALIDADE
- ATENDIMENTO
- VELOCIDADE

Michael Hammer
James Champy

REENGENHARIA

BASES CONCEITUAIS DA REENGENHARIA

- Quebra de paradigmas
- Não reformular o que já existe
- Não fazer mudanças tímidas que deixam as estruturas básicas intactas.
- Abandonar velhos sistemas e **começar tudo de novo.**
- É acionada quando o “status quo” não pode ser incrementado ou melhorado.
- Coloca um novo processo com **desempenho nunca antes pensado em conseguir.**



Downsizing

- É a eliminação planejada de cargos ou posições
- Incluem a eliminação de funções, de níveis hierárquicos ou de unidades administrativas
- Requer uma série de estratégias para gerenciar esse processo, face as dificuldades e conflitos em sua implementação
- Devem ser planejadas todas etapas desse processo, avaliando as necessidades de transferência de poder, treinamento, carga de trabalho, capacitação atual dos colaboradores, etc

AULA – 16**Clientes como foco do negócio**

Comer um lanche na lanchonete
 Tomar o ônibus ou metrô
 Sacar dinheiro no Banco
 Telefonar para alguém



Atender necessidades das pessoas

Organizações

**Administração enfatizou:**

Planejamento, controle, operações , etc
 Visão “para dentro”

Administração Contemporânea

A quem a organização se destina?
 Quais pessoas poderão ser clientes?



O cliente como causa e a organização como decorrência

**CLIENTES SÃO AS PESSOAS PARA AS
QUAIS UMA ORGANIZAÇÃO FOI CRIADA
VISANDO SATISFAZER SUAS NECESSIDADES**

**MANTER /FIDELIZAR
CLIENTES**



Garante continuamente a geração de negócios.
Já se sabe quem são e onde estão.

CONQUISTAR CLIENTES



Pode ser mais estimulante para área de vendas, mas custos 6 vezes mais.

NECESSIDADES DOS CLIENTES DEVEM SER IDENTIFICADAS E NÃO DEFINIDAS INTERNAMENTE PELA ORGANIZAÇÃO

- . Década de 90, General Motors (GM) desenvolveu um display de alta tecnologia que exibia dados sobre combustível, velocidade, temperatura, etc.. no pára-brisas.
 - . A idéia era que o motorista podia ver as informações sem precisar tirar os olhos da estrada.
 - . O custo do display era baixo.
 - . Foi um fracasso e as vendas em torno de 0,5%.
 - . Não houve pesquisa junto aos clientes. A definição do display, foi do Departamento de Engenharia.
-

NECESSIDADES DOS CLIENTES DEVEM SER IDENTIFICADAS E NÃO DEFINIDAS INTERNAMENTE PELA ORGANIZAÇÃO

- . Empresa de transporte aérea "Quantas Airways"
- . Definiu implementar o processo de Gestão de Qualidade
- . Os Gerentes da Empresa definiram que a maior necessidade do cliente era:



Partidas e Chegadas nos horários

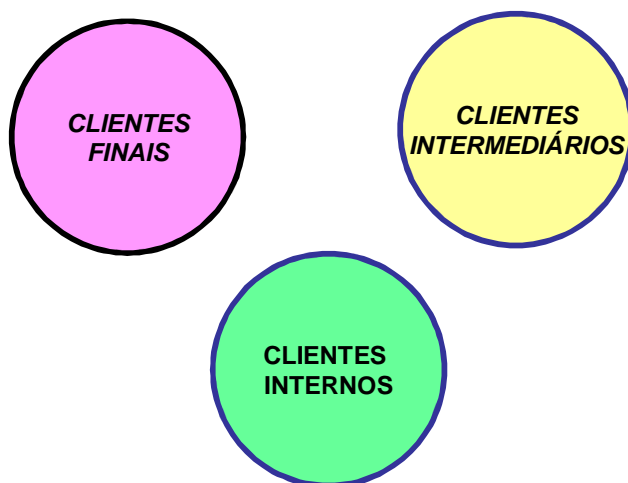
NECESSIDADES DOS CLIENTES DEVEM SER IDENTIFICADAS E NÃO DEFINIDAS INTERNAMENTE PELA ORGANIZAÇÃO

1. Nenhuma bagagem perdida
 2. Nenhuma bagagem danificada
 3. Toaletes limpos
 4. Poltronas confortáveis
 5. Entrega rápida da bagagem
 6. Amplo espaço para as pernas
 7. Refeições de boa qualidade
 8. Serviço rápido de reservas
 9. Tripulação de cabine amigável/eficiente
 10. Cabine Limpa e arrumada
 11. Temperatura/umidade de cabines confortáveis
 12. Assistência para conexões
 13. Ser informado de atrasos
 14. Transporte/aeroporto-cidade
 15. Check-in rápido e cordial no aeroporto
 16. *Partidas no horário*
-

NECESSIDADES DOS CLIENTES DEVEM SER IDENTIFICADAS E NÃO DEFINIDAS INTERNAMENTE PELA ORGANIZAÇÃO

- . A organização é um processo de satisfação das necessidades do cliente e não simplesmente a produção de bens e serviços.
 - . A organização precisa identificar ativamente as necessidades e os desejos dos clientes.
 - . É um esforço contínuo, já que as necessidades e os desejos dos clientes mudam com o tempo, em função das mudanças, na tecnologia, economia, concorrência, valores, etc...
 - . A organização precisa definir as estratégias para identificar / ouvir as necessidades dos clientes (Quais os instrumentos/ferramentas que serão utilizados?)
-

IDENTIFICAÇÃO DOS TIPOS DE CLIENTES



IDENTIFICAÇÃO DOS TIPOS DE CLIENTES

- . Clientes Finais: São as pessoas que utilizarão os produtos ou serviços da organização
- . Clientes Intermediários: Trata-se geralmente de distribuidores, revendedores, representantes/intermediários que tornam disponíveis os produtos e serviços da organização para os clientes finais.
- . Clientes Internos: São as pessoas/ áreas da organização que desempenham suas funções dentro de uma cadeia Cliente/Fornecedor interno para servir os clientes intermediários/ finais.

A ORGANIZAÇÃO ORIENTADA PARA OS CLIENTES

É aquela que busca constantemente atender e superar as expectativas e necessidades dos seus clientes através do esforço e engajamento dos seus colaboradores, independentemente da área de atuação



Todos são responsáveis pelos clientes

A ORGANIZAÇÃO ORIENTADA PARA OS CLIENTES

Deve existir o entendimento que:

- . O cliente é a pessoa mais importante em qualquer tipo de negócio.
- . O cliente não depende da organização. A organização depende do cliente
- . Satisfazer o cliente depende de uma cadeia de clientes e fornecedores internos. (base da Gestão da Qualidade Total)
- . Toda a organização precisa se envolver na identificação das necessidades dos clientes, para melhor atendê-las.
- . As ações e esforços de cada área da organização deve estar relacionada em atender as necessidades dos clientes.
- . Todos devem buscar formas de superar as necessidades e expectativas dos clientes.

**ORGANIZAÇÃO VOLTADA PARA
AS NECESSIDADES DO CLIENTE**

**EMPRESA ORIENTADA
AO CLIENTE**

OUVIR A VOZ DO CLIENTE

- Conversar
 - Coletar dados
 - Pesquisar
-

CICLO PARA IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DO CLIENTE

Quais são as expectativas dos clientes? → *Quais dessas expectativas importam mais para eles?*



O que podemos fazer para superar as necessidades e expectativas? ← *Estamos satisfazendo essas necessidades e expectativas?*



É importante também considerar os concorrentes: nossos concorrentes estão satisfazendo essas necessidades e expectativas ?

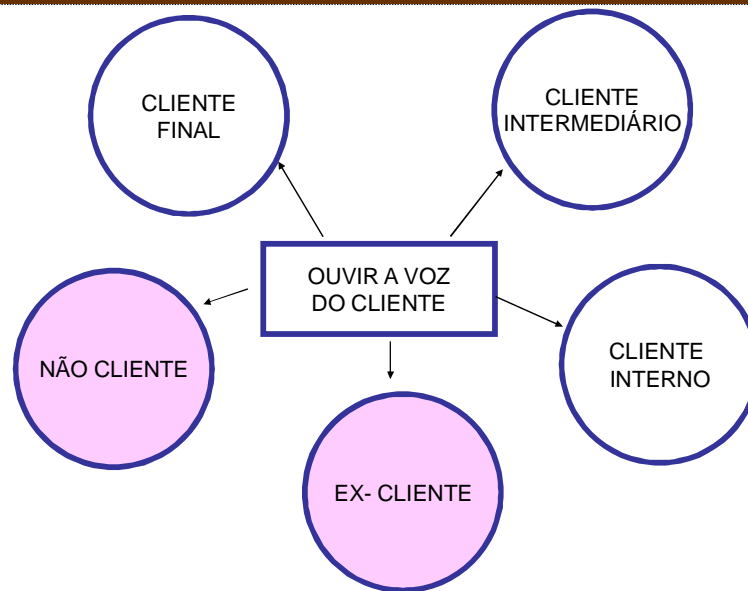
CICLO PARA IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES

- . A organização dá a chance dos clientes dizerem o que desejam.*
 - . Fica claro onde a organização está falhando (processo de melhoria da qualidade).*
 - . Fica claro onde a organização está obtendo sucesso (potencializar).*
 - . Realizado sistematicamente, fornece a organização, informações valiosas sobre o seu desempenho, além de aproximar-se mais e estabelecer uma relação de parceria com o cliente.*
-

A IMPORTÂNCIA DAS RECLAMAÇÕES

ESTUDOS APONTAM QUE A MAIORIA DOS CLIENTES GERALMENTE NÃO RECLAMAM.

- . Os clientes pensam que não vai adiantar*
- . Reclamar é difícil na maioria das organizações*
- . Os clientes não se sentem bem reclamando*
- . A concorrência se tornou tão acirrada e existem várias opções que é mais fácil trocar de organização.*

INSTRUMENTOS PARA IDENTIFICAR AS NECESSIDADES DOS CLIENTES

INSTRUMENTOS PARA IDENTIFICAR AS NECESSIDADES DOS CLIENTES
. Facilitar o processo de reclamação/ críticas/ sugestões

- .. Números telefônicos gratuitos 24 horas por dia
- .. Endereço eletrônico - e-mail e sites da internet
- .. A organização toma a iniciativa e contata o cliente
- .. Processo de Pós-Venda

A tecnologia da informação (incluindo a tecnologia da WEB fornecem o suporte necessário para facilitar o processo de reclamação/ críticas/ sugestões

AULA – 17

APRESENTAÇÃO DE TRABALHOS (VALOR 0,0 à 3,0 PONTOS)

Cada grupo deverá criar um questionário com no mínimo 05 e no máximo 10 questões e aplicar junto aos consumidores, para verificar até que ponto eles estão satisfeitos com o atendimento, produtos, serviços, preços, pós venda etc que estão recebendo das empresas.

Recomendação: Focar a pesquisa. Escolha um segmento de empresas, por exemplo: Clientes de bancos, de supermercados, de cinemas, de restaurantes, etc.

O questionário deverá ser feito com base nas aulas e material complementar que o grupo deverá pesquisar na biblioteca

Preparar e realizar (15´) apresentação em ppt contendo obrigatoriamente:

- O segmento de empresa considerado;
- Quantas pessoas responderam o questionário
- Resultados e conclusões;
- Entregar cópia da apresentação (em mídia, não papel)

e-mail

- Fatec.guaru.coord@uol.com.br

AULA – 18

PROVA

AULA – 19

VISTAS DE PROVA

AULA – 20

EXAME

ESTUDOS DE CASO

1) Taylor resolve um problema

Estamos em 1898. A Steel vendeu 80 mil toneladas de ferro em lingotes. Agora é preciso carregar vagões com os lingotes, que estão amontoados em pequenas pilhas ao ar livre. Essa operação deve ser executada manualmente. Os operários contratados para essa gigantesca tarefa começaram movimentando 12,5 toneladas por homem por dia, o melhor que se pode conseguir.

Chamado para estudar a eficiência do processo, Taylor chegou decidido a aplicar a administração científica. Taylor adotou uma combinação de pagamento elevado, proporcional à quantidade movimentada, seleção dos melhores trabalhadores e orientação para realizar a tarefa. Taylor, percebeu que os trabalhadores iriam começar correndo, para ganhar bastante, e rapidamente ficariam exaustos, sendo obrigados a interromper o trabalho muito antes de terminá-lo.

Taylor, então, descobriu que homens de físico adequado conseguiriam aumentar a quantidade de toneladas movimentadas, com total segurança, desde que os supervisores os obrigassem a descansar a intervalos frequentes. Em resumo, descobriu que, para produzir o melhor resultado possível um trabalhador que ele considerava de primeira classe, carregando lingotes que pesavam cerca de 45 quilos, deveria trabalhar apenas 43% do tempo. A "ciência" de carregar lingotes de ferro, desse modo, consistia primeiro em escolher o homem apropriado, e segundo, em obrigá-lo a descansar a intervalos que se havia descoberto serem os mais eficientes, após cuidadosa investigação.

Como consequência da intervenção de Taylor, os homens passaram a movimentar, em média, 47,5 toneladas por dia. Esse resultado ele conseguiu não por meio do estudo de tempos e movimentos, mas da minimização do dispêndio da energia muscular. E, assim, Taylor demonstrou que os níveis mais altos de produtividade resultam da utilização eficiente da energia: trabalhar menos produz mais.

- 1) Que aconteceria se Taylor não obrigasse os homens a descansar? Você acha que eles se esgotariam e sua produtividade diminuiria, como Taylor previu?
- 2) De forma geral, qual a consequência do trabalho duro e ininterrupto?
- 3) O que Taylor comprovou com esta experiência?
- 4) Você acha que trabalhar menos produz mais em qualquer situação? Você recomendaria isto a seus subordinados?
- 5) Você conhece outras situações em que as pessoas precisam descansar para poder realizar uma tarefa?
- 6) Em sua opinião, por que algumas pessoas trabalham demais; necessidade, excesso de trabalho, falta de método, vontade de agradar o chefe, recompensa elevada ou outros motivos? Explique.
- 7) Você acha que, de forma geral, as pessoas que trabalham com inteligência não precisam trabalhar muito para alcançar bons resultados?

2) Lutando contra a Burocracia

Victoria Martinez é uma das 40.000 alunas da State University. Hoje é o primeiro dia de matrícula nos cursos de outono. Ela acabou de sair da sala de seu orientador onde, após uma discussão detalhada, concluiu que vai se matricular em Contabilidade II, Tópicos Avançados na Gestão de Recursos Humanos e Gerência de Sistemas de Informação.

Ela caminha até a Secretaria onde, depois de esperar 40 minutos, começa a enfrentar a papelada da matrícula. O administrador da Secretaria avisa que as normas mudaram recentemente e que agora se exige a assinatura dele e do diretor do departamento nos cursos avançados como Tópicos Avançados na Gestão de Recursos Humanos.

Victoria volta ao prédio da Faculdade de Administração e, depois de esperar o diretor voltar da aula que estava dando, consegue a sua assinatura e caminha de volta para a Secretaria. Ela espera novamente na fila por outros quarenta minutos, é informada que a classe de Recursos Humanos está lotada e que precisa voltar a falar com o orientador para discutir outras opções de cursos. Usando um telefone do campus, ela agenda uma reunião com ele para as 15h30 do dia seguinte. O orientador lhe conta que acabou de receber um memorando da Secretaria sobre a mudança das normas de matrículas.

À noite ela conta à sua amiga de quarto todos os problemas que enfrentou para se matricular nos cursos, ao mesmo tempo em que dá uma olhada na correspondência. “Veja, Eileen”, ela diz, “o dia não foi totalmente perdido. Lembra de todos os formulários que tive que preencher para renovar o passe para assistir aos jogos de futebol da faculdade? O passe acabou de chegar. Eu acho que às vezes a burocracia funciona”.

(Fonte: Caso redigido por Serry E. Sullivan, Memphis State University.)

- 1) Se as estruturas burocráticas são problemáticas, por que as organizações as utilizam?
- 2) Por que o mesmo processo burocrático que ajudou Victoria a obter facilmente o passe para os jogos a atrapalhou nas matrículas?
- 3) Como é o processo de matrícula na sua Universidade? Como o sistema pode ser aperfeiçoado?

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a Teoria Geral da Administração*. 7ª ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

MAXIMIANO, Antonio C. A. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Reinaldo O. da. *Teorias da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.