

Idalberto Chiavenato

INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

Elsevier/Campus

www.elsevier.com.br

www.chiavenato.com

SUMÁRIO RESUMIDO

PARTE 1: INTRODUÇÃO À TGA

PARTE 2: OS PRIMÓRDIOS DA ADMINISTRAÇÃO

PARTE 3: ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

PARTE 4: ABORDAGEM HUMANÍSTICA DA ADMINISTRAÇÃO

PARTE 5: ABORDAGEM NEOCLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

PARTE 6: ABORDAGEM ESTRUTURALISTA DA ADMINISTRAÇÃO

PARTE 7: ABORDAGEM COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO

PARTE 8: ABORDAGEM SISTÊMICA DA ADMINISTRAÇÃO

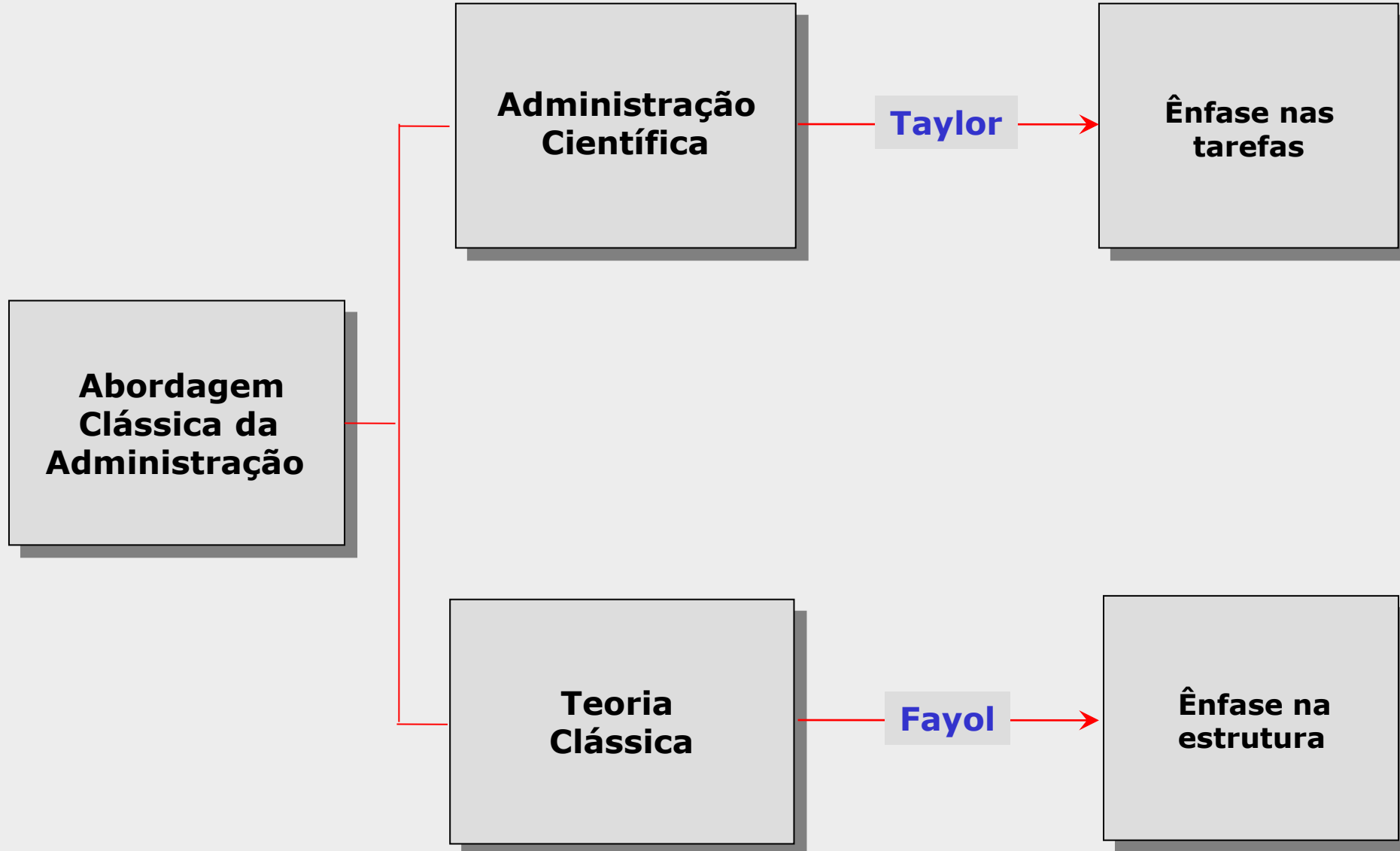
PARTE 9: ABORDAGEM CONTINGENCIAL DA ADMINISTRAÇÃO

PARTE 10: NOVAS ABORDAGENS EM ADMINISTRAÇÃO

PARTE TRÊS

ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

Desdobramentos da Abordagem Clássica:



Capítulo 3

Administração Científica

(Arrumando o Chão da Fábrica)

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

- **Filme Tempos Modernos (Imagem)** retrata de forma bem humorada as condições do trabalhador industrial no início do século XX



TAYLORISMO

- Criado pelo engenheiro mecânico Frederick Winslow Taylor, o taylorismo é um sistema que consiste na divisão do trabalho e especialização do operário em uma só tarefa.



TAYLORISMO



- Pelos preceitos tayloristas, o trabalhador não teria mais a necessidade de conhecer todo o processo de produção, devendo conhecer apenas um, procurando um aperfeiçoamento constante apenas desta parte.
- Em outras palavras, em uma fábrica que fabrica sapatos, por exemplo, o operário não precisa saber toda a produção, deste a formação do molde até a colocação dos cadarços. Se um trabalhador for designado para colar as solas do sapato, este vai aprender apenas esta função e vai procurar aperfeiçoar suas técnicas. O conhecimento de todo processo ficaria apenas com o **gerente**, que fiscalizaria todos os ramos da produção.

O primeiro período de Taylor:

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

A Organização Racional do Trabalho:

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

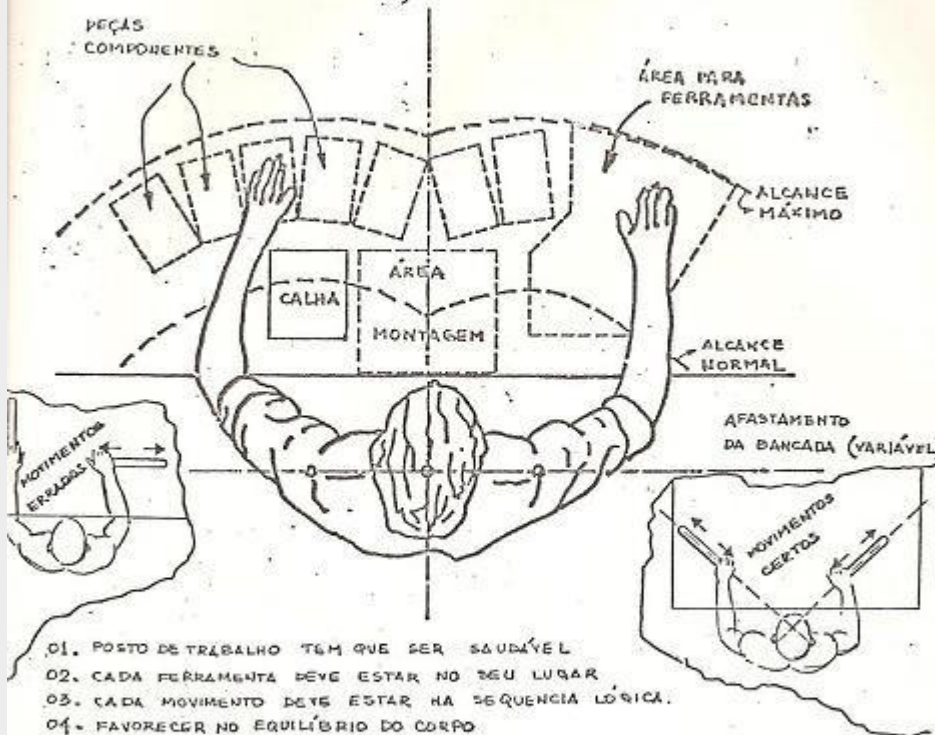
Objetivos do estudo de tempos e movimentos

- 1. Eliminação do desperdício de esforço humano e de movimentos inúteis.**
- 2. Adaptação dos operários à tarefa.**
- 3. Facilidade no treinamento dos operários, melhoria da eficiência e do rendimento da produção pela especialização das atividades.**
- 4. Distribuição uniforme do trabalho para que não haja períodos de falta ou de excesso de trabalho.**
- 5. Definição de métodos e estabelecimento de normas para a execução do trabalho.**
- 6. Estabelecer uma base uniforme para salários eqüitativos e prêmios de produção.**

POSTO DE TRABALHO

"O HOMEM PERMANECE NO SEU POSTO DE TRABALHO ~ 8,0 HS
POR DIA , 220 DIAS POR ANO , DURANTE VÁRIOS ANOS"

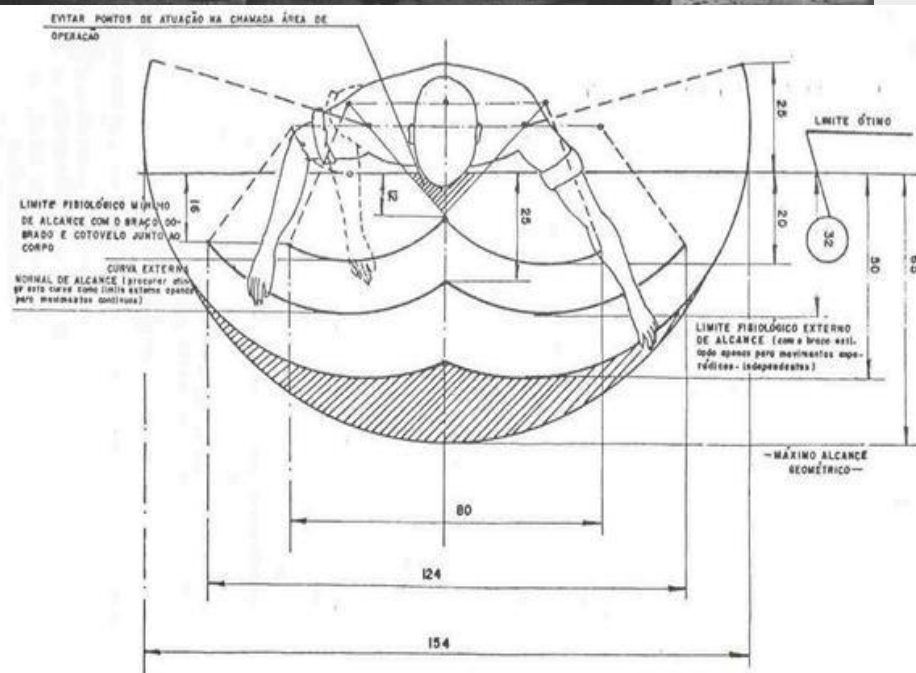
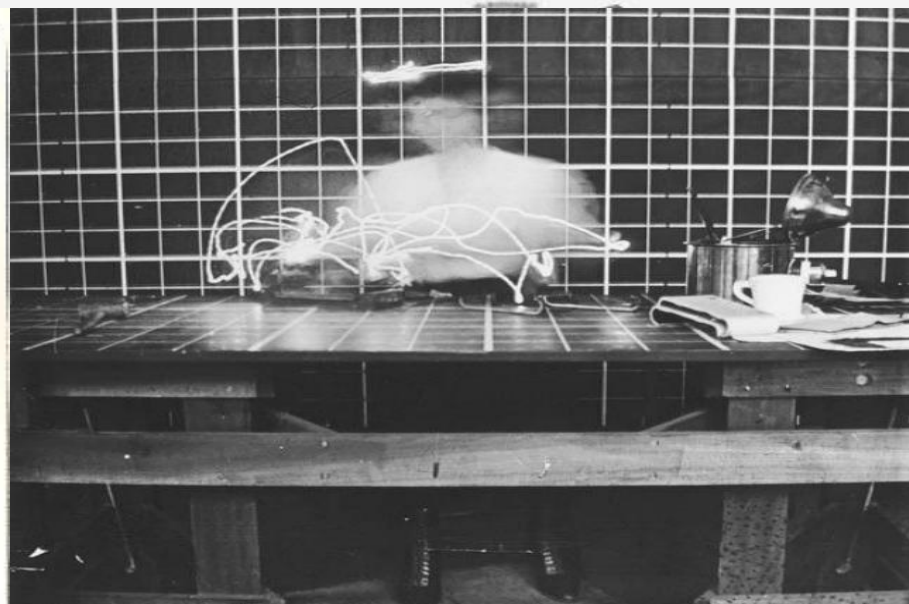
PORTANTO : APLIQUE TAMBÉM O "HOUSE KEEPING"



01. POSTO DE TRABALHO TEM QUE SER SAUDÁVEL
02. CADA FERRAMENTA DEVE ESTAR NO SEU LUGAR
03. CADA MOVIMENTO DEVE ESTAR NA SEQUÊNCIA LÓGICA.
04. FAVORECER NO EQUILÍBRIO DO CORPO
05. FAZER TRABALHOS COM AMBOS OS BRAÇOS
06. QUANTO MAIOR MOVIMENTO SIMÉTRICO, MELHOR
07. " " " " E OPOSTOS, MELHOR AINDA.
08. EVITAR AO MÁXIMO MOVIMENTOS GUIADOS
09. " " " AJUSTAMENTO ESTATICO
10. " " " MOVIMENTO ROTATIVO DO TRONCO
11. " " " MOVIMENTO COMPENSATÓRIO DOS MÚSCULOS

"O HOMEM É A MEDIDA DE TODAS AS COISAS"

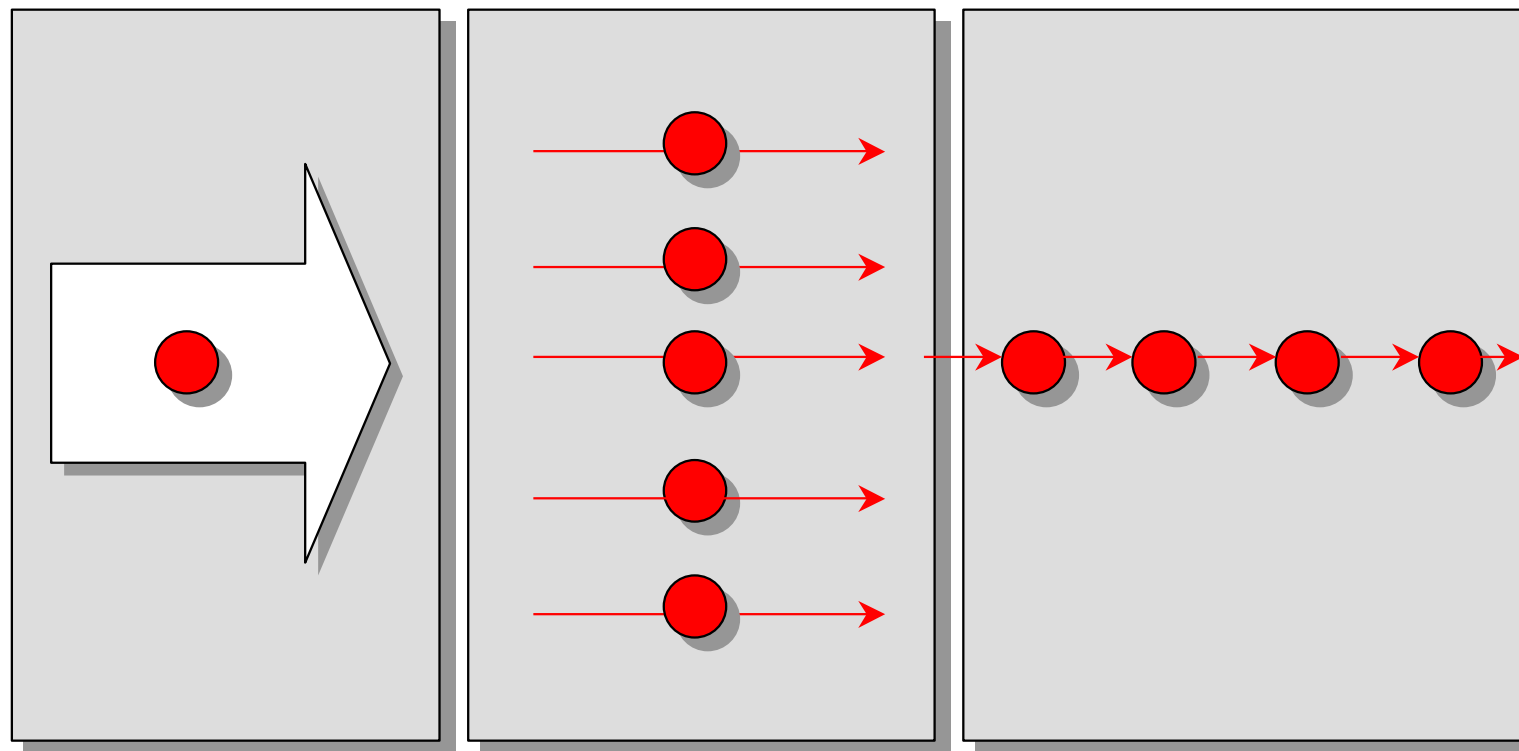
PIYUAGORAS



Quadro 3.1. Os movimentos elementares (*Therbligs*) de Gilbreth

- | | |
|---|-------------------------------|
| 1. Procurar | 10. Utilizar |
| 2. Escolher | 11. Soltar a carga |
| 3. Pegar | 12. Inspecionar |
| 4. Transportar vazio | 13. Segurar |
| 5. Transportar cheio | 14. Esperar quando inevitável |
| 6. Posicionar (colocar em posição) | 15. Esperar quando evitável |
| 7. Preposicionar (preparar para posicionar) | 16. Repousar |
| 8. Unir (ligar) | 17. Planejar |
| 9. Separar | |

Figura 3.2. A divisão do trabalho e a especialização do operário



**Cada operário
desempenha
a tarefa total**

**Vários operários
desempenham em
paralelo partes da tarefa**

**Vários operários
desempenham em série
partes da tarefa total**

Vantagens na simplificação do desenho de cargos:

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

As condições de trabalho para a Administração Científica:

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

Condições de trabalho

Luminárias de Teto

- > filtros para dispersar a luz
- > localizadas paralelas ao monitor do computador

Ambiente

- > neutro, acabamento das paredes e mobiliário não refletor
- > mínimo de ruído

Suporte de Documento

- > móvel e ajustável

Monitor do computador

- > posição da tela ajustável
- > brilho e contraste ajustáveis

Luz de trabalho

Janela

- > localizada no ângulo direito da tela do computador

Teclado

- > fino, separado e móvel

Descanso para os pés

Descanso para punho

Cadeira

- > giratória, rodas ou rodízios
- > altura do teclado ajustável
- > base estável
- > ângulo e altura do assento ajustáveis
- > encosto ajustável
- > beirada da frente do assento arredondada
- > descanso para os braços

Estação de trabalho

- > altura da superfície de trabalho ajustável
- > altura do teclado ajustável



Princípios de Administração Científica para Taylor:

1. Princípio do planejamento
2. Princípio do preparo
3. Princípio do controle
4. Princípio da execução

- **PRINCÍPIO DE PLANEJAMENTO**
- substituição de métodos empíricos por procedimentos científicos – sai de cena o improviso e o julgamento individual, o trabalho deve ser planejado e testado, seus movimentos decompostos a fim de reduzir e racionalizar sua execução.
- **PRINCÍPIO DE PREPARO DOS TRABALHADORES**
- selecionar os operários de acordo com as suas aptidões e então prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado para que atinjam a meta estabelecida.

- **PRINCÍPIO DE CONTROLE**
- controlar o desenvolvimento do trabalho para se certificar de que está sendo realizado de acordo com a metodologia estabelecida e dentro da meta.
- **PRINCÍPIO DA EXECUÇÃO**
- distribuir as atribuições e responsabilidades para que o trabalho seja o mais disciplinado possível.

FORDISMO

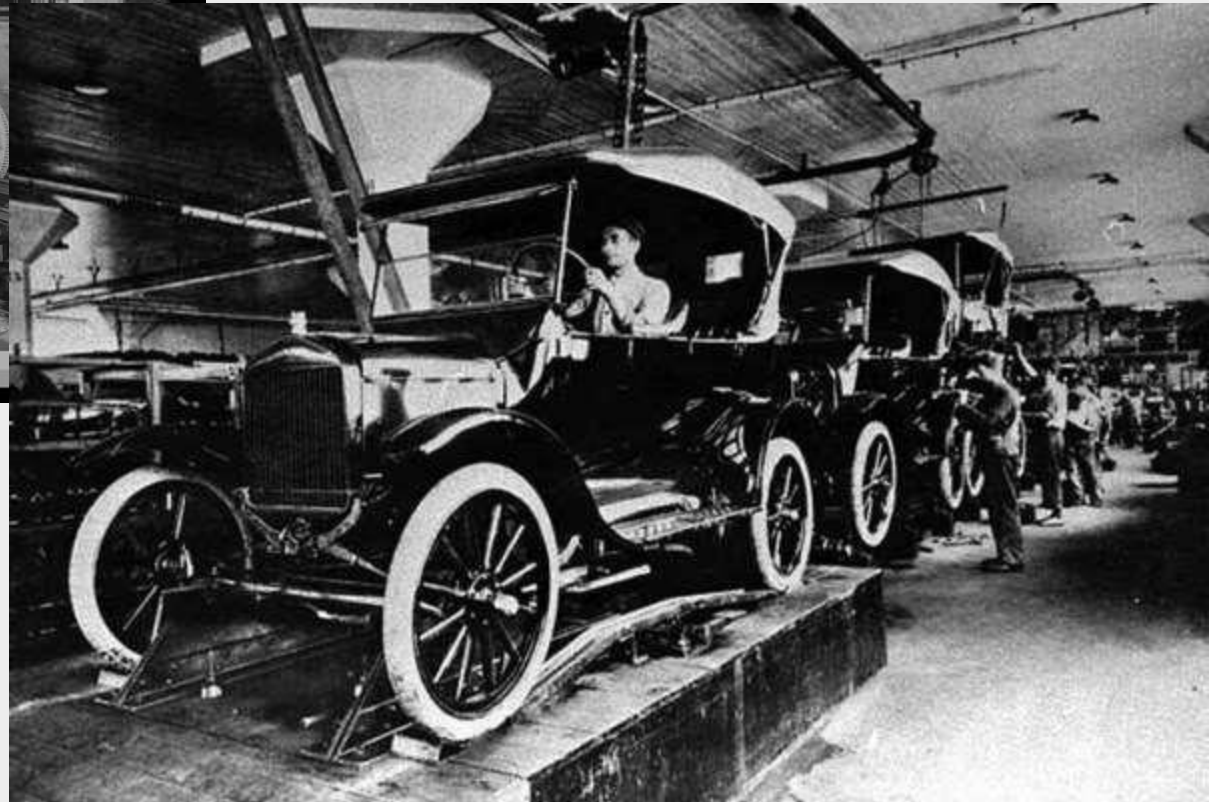
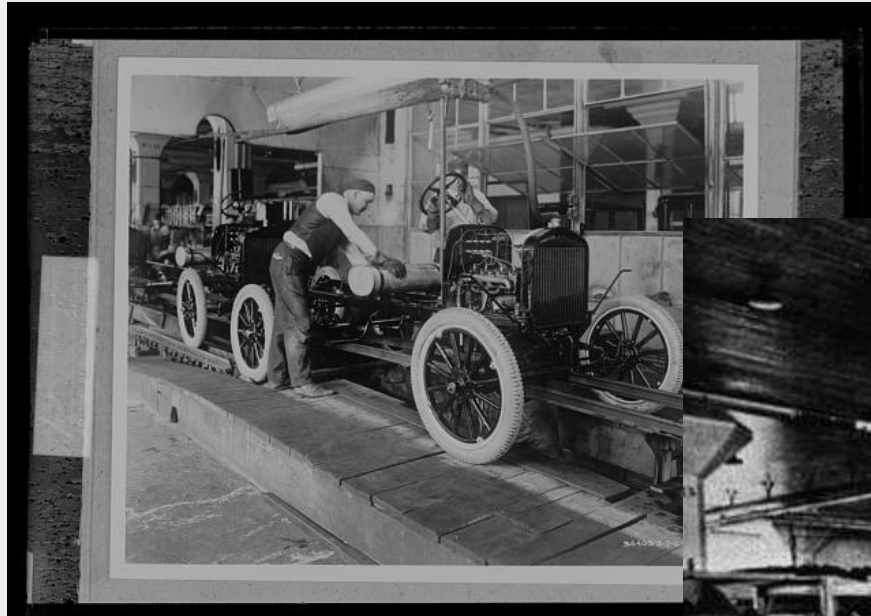


- Henry Ford
- Nasceu em 30 de Julho de 1863
- Morou em uma
- Fazenda do interior dos EUA
- Ford Motor Company, 1903

FORDISMO

- O Fordismo é um sistema racional de produção em massa, que transformou radicalmente a indústria automobilística na primeira metade do século XX.
- Um sistema produtivo baseado numa linha de montagem.
- Objetivo é a produção industrial elevada.
- Aumento da produção no menor espaço de tempo, utilizando o trabalhador que reproduzia mecanicamente a mesma ação durante todo o dia.
- Os veículos eram colocados numa esteira e passavam de um operário a outro para que cada um fizesse sua parte no serviço.

Linha de Montagem



- **1) Princípio de Intensificação:** Diminuir o tempo de duração com o emprego imediato dos equipamentos e da matéria-prima e a rápida colocação do produto no mercado.
- **2) Princípio de Economia:** Consiste em reduzir ao mínimo o volume do estoque da matéria-prima em transformação.
- **3) Princípio de Produtividade:** Aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período (produtividade) por meio da especialização e da linha de montagem. O operário ganha mais e o empresário tem maior produção.

Modelo T

1 de Outubro de 1908



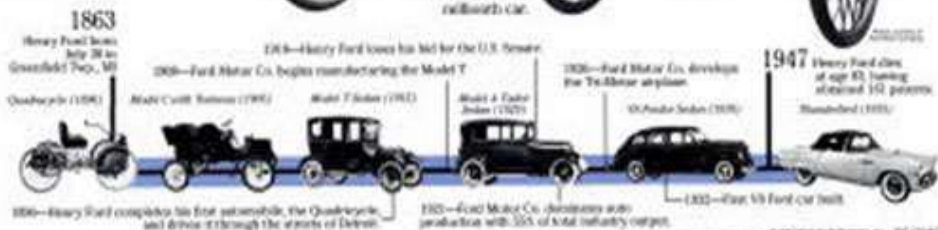
HENRY FORD

"Any customer can have a car painted any color that he wants so long as it is black."—Henry Ford

Henry Ford failed twice at manufacturing before forming Ford Motor Company in 1903, at the age of 40. The company sold an impressive 1,700 cars in its first 15 months. In 1913, Ford inaugurated the first moving assembly line, significantly streamlining production. To reduce labor turnover, Ford announced in 1914 his intention to share \$10 million of his company's profits with his workers, more than doubling their salary to an unheard-of \$5 a day.



Henry Ford with his first car and his ten millionth car.



- "Existem mais pessoas que desistem do que pessoas que fracassam".
- "Não aponte defeitos, aponte soluções".
- "Estar decidido, acima de qualquer coisa, é o segredo do sucesso".
- "O fracasso é a oportunidade de recomeçar, com mais inteligência e redobrada vontade".
- "Um idealista é uma pessoa que ajuda os outros a prosperar."

Críticas



Jornal do Brasil, 19 de fevereiro de 1997.

Apreciação Crítica da Administração Científica:

1. Mecanicismo da Administração Científica.
2. Superespecialização do operário.
3. Visão microscópica do ser humano.
4. Ausência de comprovação científica.
5. Abordagem incompleta da organização.
6. Limitação do campo de aplicação.
7. Abordagem prescritiva e normativa.
8. Abordagem de sistema fechado.
9. Pioneirismo na Administração.

Figura 3.6. Abordagem microscópica e mecanicista da Administração Científica

