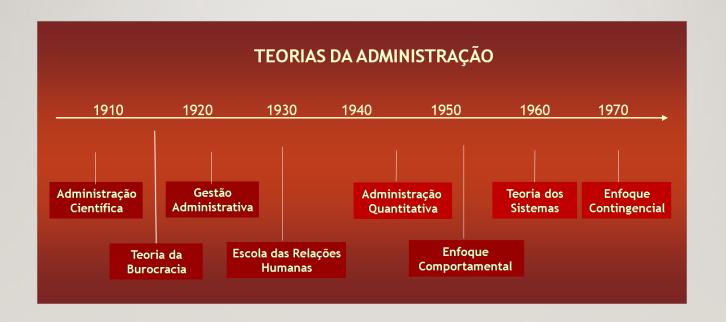
#### PERSPECTIVA TEMPORAL DAS TEORIAS DE ADMINISTRAÇÃO



### TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

#### Abordagem Clássica

Taylor e a Administração Científica

#### Administração Científica

- Nascido em 1856 e falecido em 1917, <u>Frederick Winslow Taylor</u> foi o pai da Gestão científica do trabalho e o precursor do estudo do tempo e do movimento.
- Iniciou a sua carreira na companhia de aço Midvale Steel Works como operário, tornando-se mais tarde engenheiro-chefe.
- Pittsburgh, onde realizou as suas famosas experiências.
- Fanático da medição dos tempos acreditava que desse modo podia melhorar a eficiência produtiva.

#### Administração Científica

- A máxima de Taylor era de que só havia uma melhor maneira de desempenhar uma tarefa, pelo que cabe aos gestores fazerem a supervisão do trabalho, recompensando ou punindo as pessoas de acordo com o seu desempenho.
- Logo, as duas funções básicas do gestor são planejar e controlar.
- Planejar, Controlar, Liderar, e Organizar.



#### Quatro Princípios de Taylor:

- Em seu livro "Princípios de Administração Científica", publicado em 1911, Taylor introduz os quatro princípios fundamentais da administração científica:
- 1) 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.
- Fonte: Llatas (2007)

#### Quatro Princípios de Taylor:

- 2. 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.
- 3. 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.
- 4. Princípio da execução: distribuir as atribuições e responsabilidades para que o trabalho seja o mais disciplinado possível.

#### Fundamentos da Administração Científica

- A administração como ciência a organização e a administração devem ser estudadas e analisadas segundo os princípios científicos.
- Objetivo principal dos sistemas de administração – assegurar o máximo de prosperidade ao empregador e empregado.
- Identidade de interesses de empregadores e empregados – os interesses devem ser alinhados.
- Influência da produção na prosperidade de empregadores e empregados – maior produção, maiores ganhos mútuos.

#### Administração Científica

- As pessoas eram tidas como seres racionais e econômicos, que não passavam de extensão das máquinas com que trabalhavam.
- Concluía que os trabalhadores agiam em favor de seus próprios interesses (e subsequentemente dos da organização), se entendessem os procedimentos de trabalho "corretos" e se fossem recompensados por segui-los.

### Administração Científica – Princípios Básicos

- Desenvolver a melhor forma de se executar cada tarefa;
- Escolher o melhor indivíduo para fazê-lo;
- Assegurar que o trabalho seja executado da maneira indicada, através de treinamento e do aumento da remuneração para os trabalhadores que seguirem os procedimentos corretos;
- Dividir a carga de trabalho entre os empregados, de modo que atividades como planejamento, organização e controle sejam as responsabilidades principais dos gerentes e não dos operários.

#### A Organização Racional do Trabalho - ORT

- É um conceito, desenvolvido por Taylor.
- A Organização Racional do Trabalho (ORT) surgiu a partir da observação de Taylor , que identificou como os operários compreendiam como realizar suas tarefas: a partir da observação de seus colegas.
- Fonte: Chiavenato (2012)

# Os princípios da ORT podem ser fundamentados em 9 aspectos principais:

- 1)Análise do trabalho e estudo de tempos e movimentos movimentos inúteis eliminados, movimentos úteis simplificados, racionalizados ou fundidos em outros movimentos, para proporcionar economia de tempo e esforço do operário.
- 2)Estudo da fadiga humana os movimentos em demasia proporcionavam a fadiga, e por sua vez, a queda da produção.
- 3)Divisão do trabalho; e especialização do operário : Ao analisar o trabalho dos operários e descrever o estudo dos tempos e movimentos, provocou a reestruturação das operações industriais nos Estados Unidos, eliminando movimentos desnecessários e economizando energia e tempo.

#### Os princípios da ORT podem ser fundamentados em 9 aspectos principais:

4) Desenho de cargos e tarefas - ( definição das tarefas +

métodos de trabalho + relações com outros cargos).

1) Admissão de empregado com qualificações mínimas e salários menores, reduzindo os custos de produção;

2) Minimização dos custos de treinamento;
3) Redução de erros na execução, diminuindo os refugos e rejeições;

4) Fácilidade de supervisão, permitindo que cada supervisor controle um número maior de subordinados.

- 5) Incentivos salariais e prêmios de produção salário determinado pelas peças produzidas por cada trabalhador.
- 6) Conceito de homo economicus: O plano de incentivo salarial é justificado pelo conceito de homo economicus, isto é, homem econômico. Segundo este conceito, toda pessoa é profundamente influenciada por recompensas salariais, econômicas e materiais e, por esta razão, é capaz de desenvolver o máximo de produção que sua capacidade física pode atingir no intuito de obter um ganho maior.

Fonte: COLTRO (2006) e CHIAVENATO (2010)

# Os princípios da ORT podem ser fundamentados em 9 aspectos principais:

- 7) Condições ambientais de trabalho eficiência depende de condições de trabalho, além da aplicação de métodos científicos e incentivo salarial. Um conjunto de condições que garantam o seu bem-estar físico e diminuam a fadiga, como instrumentos, ferramentas e equipamentos adequados, o arranjo físico das máquinas e a melhoria do ambiente físico de trabalho
- 8) Padronização de métodos e de máquinas: tinha por objetivo eliminar os desperdícios e incrementar os níveis de eficiência.
- 9) Supervisão Funcional: A supervisão funcional é o ponto máximo da divisão de trabalhos ao objetivar a especialização máxima de todos os operários e supervisores, originando supervisores específicos com poder funcional para cada área da empresa.
- Fonte: COLTRO (2006) e CHIAVENATO (2010)

Frank (1868-1924) e Lilian Gilbreth (1878-1972) : estudos de tempos e movimentos.

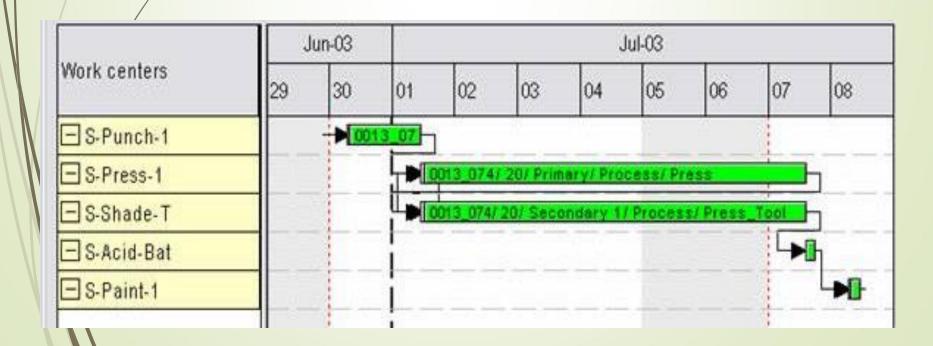
Mediam os movimentos do corpo para descobrir a maneira mais eficiente de executar tarefa específica.





Henry Gantt: eficiência da produção.

Se cóncentrou em desenvolver procedimentos de remuneração que oferecessem um pagamento justo àqueles que executassem corretamente a tarefa, e um bônus para quem a concluísse em tempo hábil. Sua principal contribuição é o recurso auxiliar de programação da produção, o gráfico da Gantt.



- Esse gráfico é utilizado como uma ferramenta de controle de produção. Nele podem ser visualizadas as tarefas de cada membro de uma equipe, bem como o tempo utilizado para cumpri-la. Assim, pode-se analisar o empenho de cada membro no grupo, desde que estejam associados, à tarefa, como um recurso necessário ao desempenho dela.
- Resumindo, o diagrama de Gantt é um gráfico usado para ilustrar o avanço das diferentes etapas de um projeto. Os intervalos de tempo representando o início e fim de cada fase aparecem como barras coloridas sobre o eixo horizontal do gráfico.

Hugo Munsterberg – propõe a psicologia na indústria porque ela ajuda a encontrar homens mais capacitados para o trabalho; define as condições psicológicas mais favoráveis ao aumento da produção; produz as influências desejadas pela administração na mente humana.

Criou e empregou os primeiros testes de seleção de pessoal.

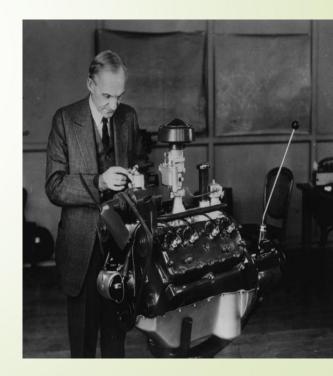
A psicologia de Munstreberg e a eficiência industrial estavam diretamente ligadas às propostas de Taylor e resumiam-se em 3 pontos principais:

O melhor homem;

O melhor trabalho;

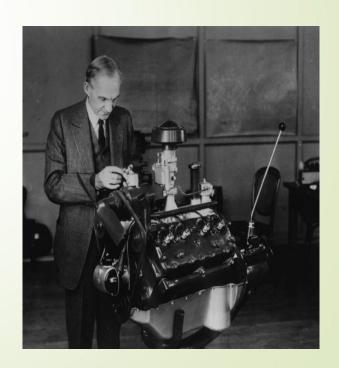
melhor resultado

- Henry Ford nasceu em uma fazenda perto de Detroit em 30 de julho de 1863 e faleceu em 7 de abril de 1947.
- Mundialmente conhecido como o fundador da Ford Motor Company foi o idealizador das modernas linhas de montagem utilizadas na produção em massa e se tornou uma das pessoas mais ricas de sua época.



- Com o desenvolvimento e produção do Modelo T revolucionou o transporte por automóvel e indústria americana. Também foi um inventor prolífico e registrou mais de 161 patentes.
- Seu sistema de produção ficou conhecido como "fordismo", isto é, a produção em massa de um grande número de automóveis barato utilizando a linha de montagem, associada a elevados salários de seus trabalhadores.
- Ford tinha uma visão global, com o consumismo como a chave para a paz.

- Seu intenso compromisso de reduzir os custos resultou em muitas inovações técnicas e de negócios, incluindo um sistema de franquia
  - que punha uma concessionária em cada cidade da América do Norte, e nas principais cidades em seis continentes.
- Ford deixou a maior parte de sua imensa riqueza para a Fundação Ford.



## Aspectos que suportam o sistema Ford

- O processo produtivo deve ser planejado, ordenado e contínuo;
- O trabalhador deve receber o trabalho que deve ser feito;
- Os fluxos de operações devem ser avaliados de forma contínua para evitar desperdícios e incrementar os níveis de eficiência.

#### Princípios Básicos de Ford

- Intensificação objetiva minimizar o tempo de duração da produção, por meio da utilização de meios adequados, para sua colocação rápida no merçado.
- Economicidade visava fazer com as empresas reduzissem ao mínimo o nível de estoques.

**Produtividade** – pode ser incrementada por meio da especialização do trabalho.

# Mais tarde foram desenvolvidos outros Príncipios/Objetivos gerais da Administração Científica de Taylor

- Desenvolver uma ciência que pudesse aplicar-se a cada fase do trabalho humano (divisão do trabalho), em lugar dos velhos métodos rotineiros;
- 2. Selecionar o melhor trabalhador para cada serviço, passando em seguida a ensiná-lo, treiná-lo e formá-lo, em oposição à prática tradicional de deixar para ele a função de escolher o método e formar-se.

# Mais tarde foram desenvolvidos outros Príncipios/Objetivos gerais da Administração Científica de Taylor

- 3. Separar as funções de preparação e planejamento da execução do trabalho, definindo-as com atribuições precisas;
- 4. Especializar os agentes nas funções correspondentes;
- 5. Predeterminar tarefas individuais ao pessoal e conceder-lhes prêmios quando realizadas;
- 6. Controlar a execução do trabalho.

#### Comparando as Teorias

#### Confronto entre as teorias de Taylor e de Fayol

Taylor

Administração Científica

> Ênfase Nas tarefas

Aumentar a eficiência da empresa por meio do aumento de eficiência ao nível operacional Confronto
Das teorias
de Taylor e
Fayol

Fayol

Teoria Clássica

Ênfase na estrutura

Aumentar a eficiência da
empresa por meio da forma e
disposição dos órgãos
componentes da organização
e das suas inter-relações
estruturais

#### Bibliografia

Côrrea, Henrique L. Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégia / Henrique L. Côrrea, Carlos A. Côrrea. – 2. ed. -8. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.