

Movimento da Racionalização do Trabalho

Nos EUA, as ideias foram predominantes de 1900 a 1930

CONTEXTO DO MOVIMENTO DA RACIONALIZAÇÃO DO TRABALHO

Racionalização do trabalho é o emprego de métodos científicos de trabalho visando planejar as atividades organizacionais para reduzir custos e aumentar a eficiência e produtividade dos trabalhadores

Surgimento da organização burocrática;

Fusões de empresas formando as grandes empresas;

II Revolução Industrial – Final do século XIX e começo do século XX

Os grandes impactos da II RI foram as descobertas da eletricidade, aço e petróleo



Possibilitaram a produção em massa, automatização do trabalho, surgimento das ferrovias e novas indústrias (mecânica e a química);
Novos modos de produção que visavam a produção com um menor custo e menor tempo



Escola da Administração Científica

Taylor, Ford e a Eficiência

Taylor e a Escola da Administração Científica

Este Movimento surgiu por quê?

- Nos primórdios da industrialização, as empresas eram naturalmente ineficientes;
- Eficiência é a antítese do desperdício. Quando há desperdício, os custos aumentam;
- O desperdício, além da perda, gera frustração

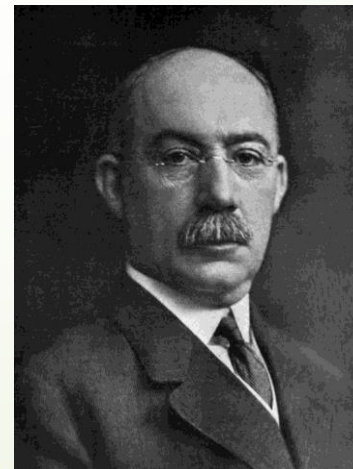
Principal objetivo: aumentar a eficiência das fábricas



Frederick
Taylor



Lilian e Frank Gilbreth



Henry Gantt



Hugo Münsterberg

Trabalhando como engenheiro na Midvale, Taylor observou os seguintes problemas:

- 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 as suas responsabilidades;
- As decisões dos administradores baseavam-se na intuição e no palpite;
- Os trabalhadores aprendiam a maneira de executar as suas tarefas por meio da observação dos companheiros vizinhos;
- Os trabalhadores eram colocados em tarefas para as quais não tinham aptidões;
- Havia conflitos entre capatazes e operários a respeito da quantidade da produção.

Tentativa de substituir métodos empíricos e rudimentares por métodos científicos = MRT



O MRT se fundamenta nos seguintes tópicos:

- Análise do trabalho e do estudo dos tempos e movimentos;
- Estudo da fadiga humana;
- Divisão do trabalho e especialização do trabalhador;
- Desenho de cargos e tarefas;
- Incentivos salariais e prêmios de produção;
- Conceito do homo economicus;
- Condições ambientais de trabalho, como iluminação, conforto...;
- Padronização de métodos e de máquinas;
- Supervisão funcional.

Análise do trabalho e do estudo dos tempos e movimentos

O trabalho é melhor executado quando há a divisão de todos os movimentos necessários à execução de cada operação



Decompor cada tarefa em uma série ordenada de movimentos simples. Os movimentos inúteis eram eliminados enquanto que os movimentos úteis eram simplificados e racionalizados

Em seguida, seguia-se o estudo dos tempos e movimentos, ou seja, a determinação do tempo médio que um trabalhador levaria para a execução de uma determinada tarefa.

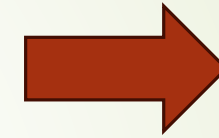
O estudo dos tempos e movimentos permitiu:

- Eliminação do desperdício do esforço humano e dos movimentos inúteis;
- Facilidade no treinamentos dos trabalhadores;
- Distribuição uniforme do trabalho;
- Definição de métodos e estabelecimento de normas para a execução do trabalho;
- Estabelecimento de uma base uniforme para salários equitativos e prêmios de produção

2 Estudo da fadiga humana

O estudo dos movimentos baseou-se na anatomia e fisiologia humana. A fadiga predispõe o trabalhador para:

- Diminuição da produtividade e qualidade do trabalho;
- Perda de tempo;
- Aumento da rotatividade de pessoal;
- Doenças e acidentes;
- Diminuição da capacidade de esforço.



Fadiga reduz a eficiência

3 Divisão do trabalho e especialização do trabalhador

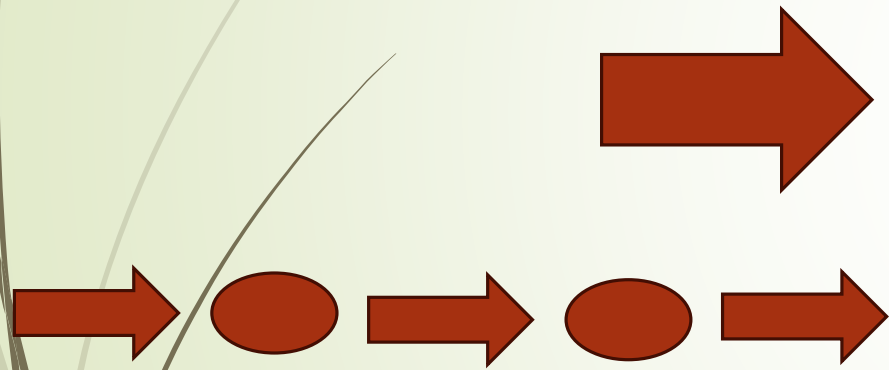
Cada trabalhador passou a ser especializado na execução de uma única tarefa.

4 Desenho de cargos e tarefas

Tarefa é toda atividade executada por uma pessoa dentro de uma organização;

Tarefa constitui a menor unidade possível dentro da divisão do trabalho;

Desenhar um cargo é especificar as suas tarefas, os métodos de execução das tarefas e as relações com os demais cargos existentes



Um operários desempenha a tarefa total

Vários trabalhadores desempenham em série partes da tarefa total

5 Incentivos salariais e prêmios de produção

O trabalhador que produz pouco ganha 80% da bonificação e o trabalhador que produz mais ganhará 120% da bonificação.

6 Conceito do *homo economicus*

Toda pessoa é influenciada exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais;

O homem procura o trabalho não porque gosta, mas sim porque é um meio de ganhar a vida.

7 Condições de trabalho

A eficiência depende não somente do método de trabalho e do incentivo salarial, mas também de um conjunto de condições de trabalho que garantam o bem-estar físico do trabalhador;

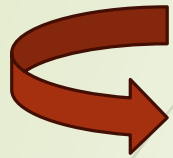
1 Adequação de instrumentos e ferramentas de trabalho para minimizar o esforço do operador;

2 Arranjo físico das máquinas e equipamentos para racionalizar o fluxo da produção;

3 Melhoria do ambiente físico de trabalho de maneira que ruídos, ventilação, iluminação não reduzam a eficiência do trabalhador.

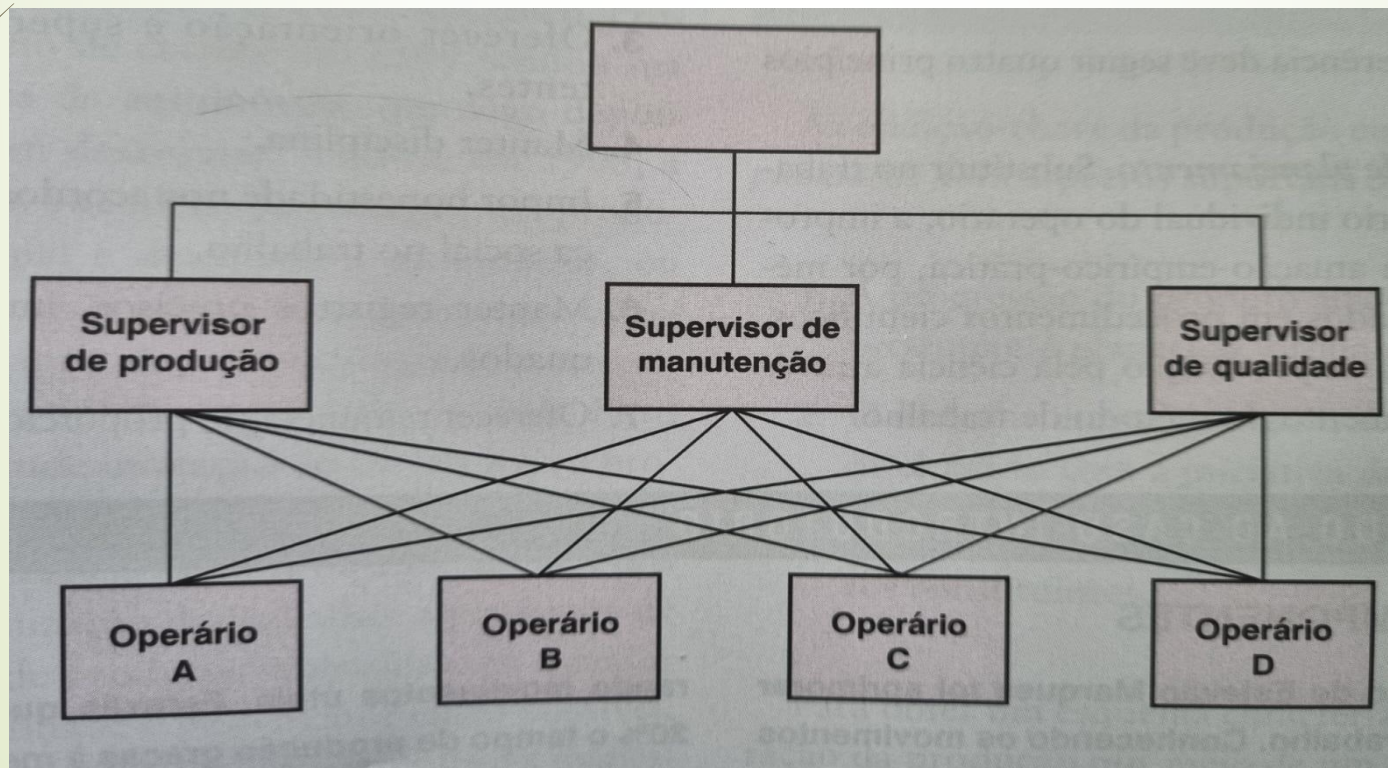
8 Padronização


Padronização de métodos e processos de trabalho, máquinas e equipamentos, ferramentas, matérias-primas e componentes



Reduzir o desperdício e aumentar a eficiência operacional

9 Supervisão funcional





PRODUÇÃO EM MASSA E LINHA DE MONTAGEM

A linha de montagem foi inventada por Taylor? E por Ford?

**PRINCÍPIOS DA
PRODUÇÃO EM MASSA**

**PEÇAS E COMPONENTES
PADRONIZADOS E
INTERCAMBIÁVEIS**



**TRABALHADOR
ESPECIALIZADO**

MAXIMIANO (2018)



Críticas à Administração Científica

1 Mecanicismo da administração científica: embora a organização seja constituída de pessoas, deu-se pouca atenção ao elemento humano



A organização era vista como um arranjo rígido e estático de peças, ou seja, como uma máquina

2 Superespecialização do operário: A divisão e especialização do trabalho privavam os trabalhadores da satisfação no trabalho

3 Abordagem incompleta da organização: limitou-se apenas a estudar os aspectos formais da organização, omitindo a organização informal e os aspectos humanos

4 Abordagem de sistema fechado: a administração científica considerava que organizações existiam no vácuo, ou como se fossem entidades autônomas, absolutas e hermeticamente fechada às influências externas.

ESCOLA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

Henri Fayol e o processo administrativo



Administração como função distinta das demais funções da empresa



1 Técnica: produção e manufatura;

2 Comercial: compra, venda e troca;

3 Financeira: procura e utilização de capital;

4 Segurança: proteção da propriedade e das pessoas;

5 Contabilidade: registro de estoques, balanços, custos e estatísticas;

6 Administração: POC3

- **Prever:** é “explorar” o futuro e traçar o programa de ação;
- **Organizar:** é constituir o duplo organismo, material e social, da empresa, ou seja, montar uma equipe e possuir recursos materiais para o desenvolvimento do trabalho;
- **Comandar:** é dirigir o pessoal;
- **Coordenar:** é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os reforços;
- **Controlar:** é cuidar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas.

PRINCÍPIOS DE ADMINISTRAÇÃO

Fayol propôs 14 princípios que devem ser seguidos para que a administração seja eficaz

1) Divisão do trabalho;	8) Centralização;
2) Autoridade;	9) Hierarquia;
3) Disciplina;	10) Ordem;
4) Unidade de comando;	11) Equidade;
5) Unidade de direção;	12) Estabilidade e manutenção do pessoal;
6) Subordinação do interesse individual ao interesse geral;	13) Iniciativa;
7) Remuneração;	14) Espírito de equipe;

- **1 Divisão do trabalho:** especialização das funções para aumentar a eficiência;
- **2 Autoridade:** Autoridade é o direito de dar ordens e o poder de esperar obediência;
- **3 Disciplina:** Depende da obediência, aplicação, energia e respeito aos acordos estabelecidos;
- **4 Unidade de comando:** cada trabalhador deve receber ordens de apenas um superior;
- **5 Unidade de direção:** Um plano para cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo;
- **6 Subordinação dos interesses individuais aos gerais:** Os interesses gerais da empresa devem se sobrepor aos interesses das pessoas;
- **7 Remuneração do pessoal:** Deve haver justa e garantida satisfação para o trabalhador em termos de retribuição;

- **8 Centralização:** Concentração da autoridade no topo de hierarquia organizacional;
- **9 Hierarquia:** Linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo;
- **10 Ordem:** É a ordem material e humana;
- **11 Equidade:** Amabilidade e justiça para alcançar a lealdade do pessoal;
- **12 Estabilidade do pessoal:** rotatividade do pessoal é prejudicial para a eficiência da organização;
- **13 Iniciativa:** Capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente o seu sucesso;
- **14 Espírito de equipe:** Harmonia e união entre as pessoas

As ideias de Fayol se agregaram às contribuições de pessoas, que evoluíram, e o uso as consagrou como as quatro funções do processo administrativo: **planejamento, organização, execução e controle** (MAXIMIANO, 2004).

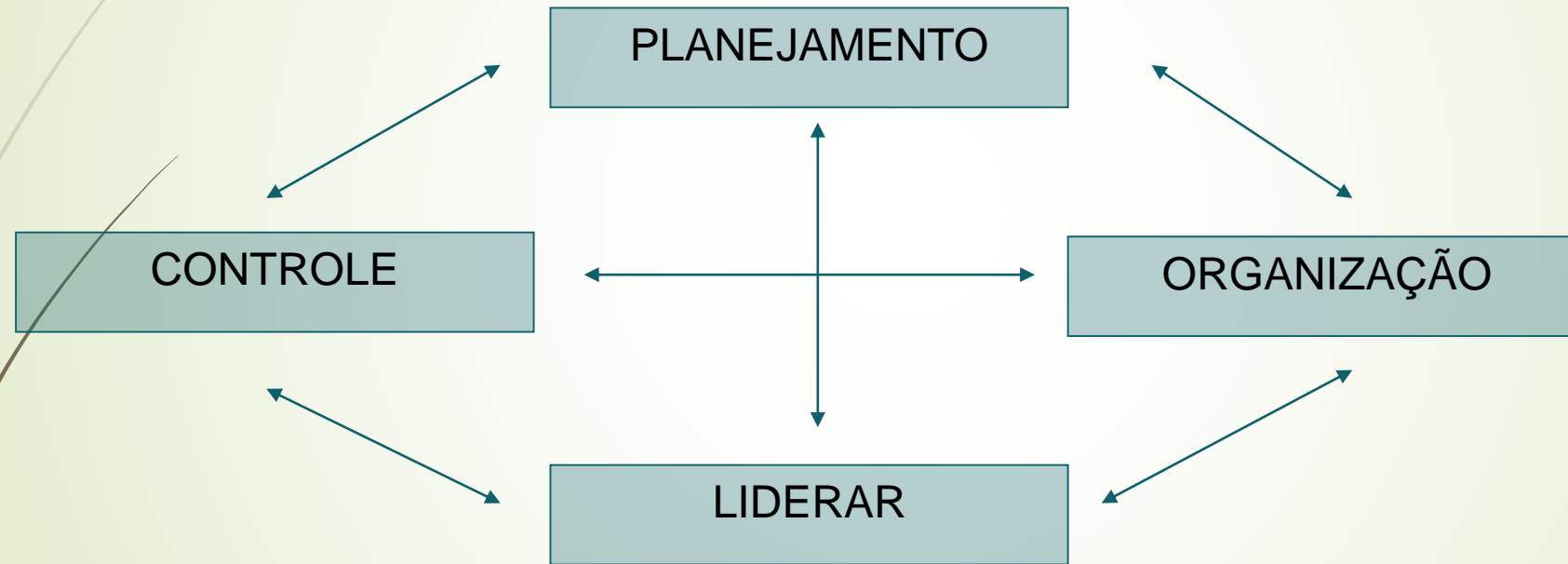
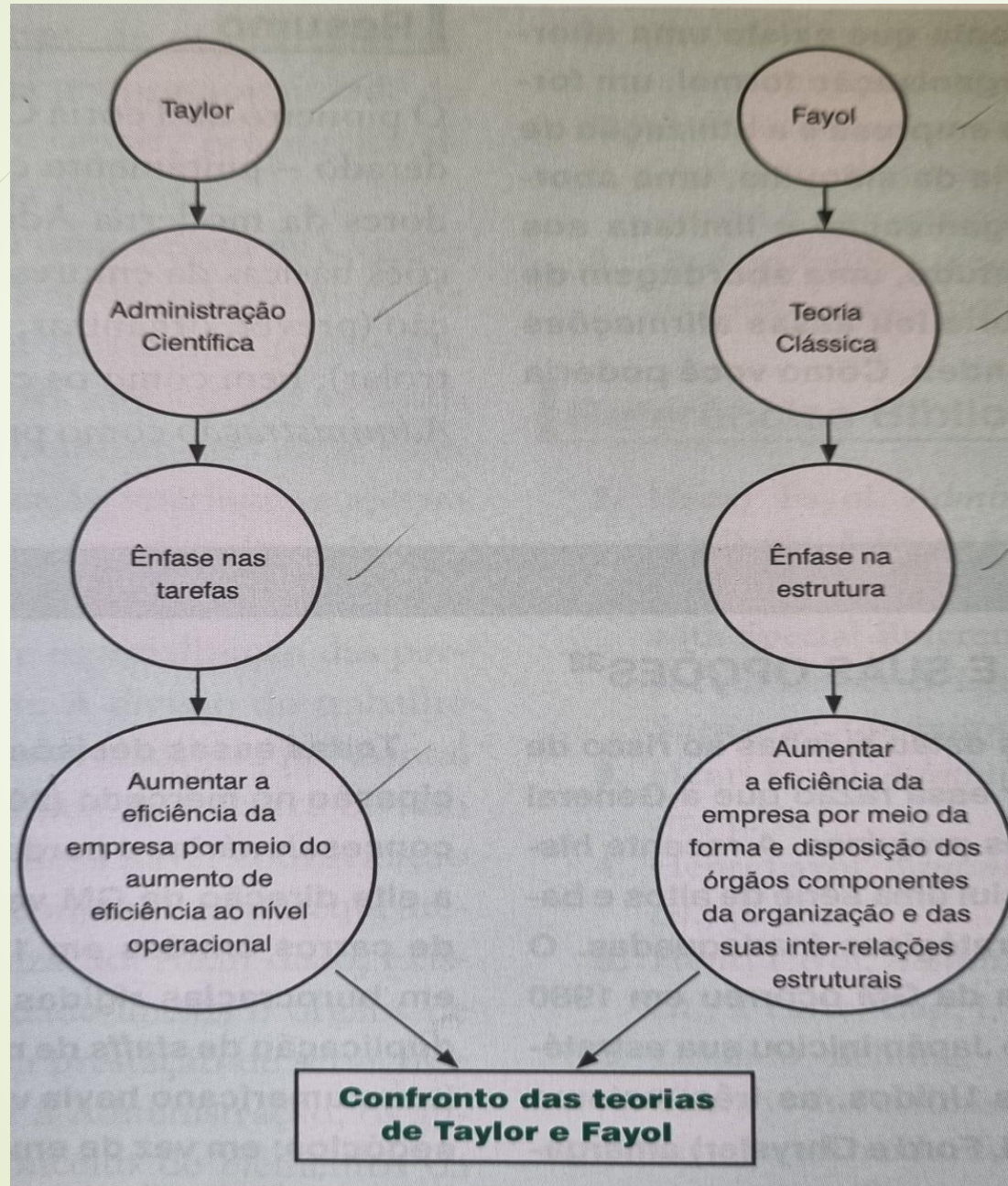


Figura 1 – Ciclo de decisões do processo administrativo

Comparação entre as teorias de Taylor e Fayol





Críticas à Administração Clássica

1 Abordagem simplificada da organização formal: Concepção da organização em termos lógicos, formais, rígidos e abstratos, sem considerar seu conteúdo psicológico e social

2 Teoria da máquina: Considera a organização sob o prisma de uma máquina (comportamento mecânico). A teoria mostra a organização correspondendo à divisão mecanicista do trabalho, em que a divisão do trabalho é a mola do sistema;

3 Abordagem incompleta da organização: a Teoria Clássica preocupou-se com a organização formal, descuidando-se da organização informal;

4 Abordagem de sistema fechado: Considera algumas variáveis perfeitamente conhecidas e previsíveis e de alguns aspectos que são manipulados por meio de princípios gerais e universais.