

ADM_NEG_A3 - Texto de apoio

Site: [EAD Mackenzie](#)

Tema: ADMINISTRACAO DE NEGOCIOS {TURMA 04A} 2023/2

Livro: ADM_NEG_A3 - Texto de apoio

Impresso por: FELIPE BALDIM GUERRA .

Data: terça, 12 set 2023, 22:45

Descrição

Índice

1. AS ORIGENS DA MODERNA ADMINISTRAÇÃO: A OBRA DE TAYLOR

2. REFERÊNCIAS

1. AS ORIGENS DA MODERNA ADMINISTRAÇÃO: A OBRA DE TAYLOR

Como dissemos nas aulas anteriores, Administração sempre existiu. Não teria sido possível a construção das pirâmides egípcias ou das estradas romanas sem que alguém planejasse, organizasse, dirigisse e controlasse a execução dessas obras. Aliás, o estudo de como Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar, chamadas “as quatro funções administrativas”, até hoje é a base dos cursos de Administração e as analisaremos mais à frente em nosso componente.

Nesta aula, estudaremos as ideias de Frederick Winslow Taylor, um engenheiro americano que, no início do século XX, lançou as bases da Administração como é hoje praticada – Taylor é conhecido como o Pai da Administração.



O conjunto de ideias de Taylor é conhecido como Administração Científica. As principais características dessa forma de administrar estão relacionadas com a maximização da produção atrelada ao máximo aproveitamento da mão de obra e com o surgimento da gerência científica. O taylorismo, como ficou conhecido esse conjunto de ideias, revolucionou a indústria, entretanto, foi e ainda é bastante criticado, como veremos mais à frente.

Conhecido como Pai da Administração Científica, Taylor nasceu em 1856, nos Estados Unidos, e faleceu aos 59 anos. Estudou na França e na Alemanha e formou-se em engenharia mecânica em 1883. Taylor é uma figura instigante: trabalhava como operário durante o dia e estudava à noite, coisa muito pouco comum naquela época.

Trabalhou na Midvale Steel Works, onde exerceu cargos de chefia e supervisor. Foi nessa companhia que Taylor, ao observar a atividade realizada pelos operários, teve suas primeiras ideias a respeito da otimização do trabalho.

Ele acreditava que era necessário racionalizar o trabalho, considerando que esse, por vezes, era realizado de modo intuitivo. Assim, Taylor passou a estudar estratégias que pudessem ser aplicadas no sistema produtivo, tanto na função dos operários quanto na função da gerência.

O taylorismo tem como principal premissa elevar a produtividade – produzir mais, mais rápido e com menos recursos. Isso porque as observações de Taylor constataram que muitos operários, por realizarem as funções sem muita técnica, perdiam muito tempo com movimentos desnecessários, obtendo uma produção muito abaixo de sua capacidade.

Portanto, era essencial aperfeiçoar o trabalho melhor utilizando as aptidões de cada trabalhador. Esse aperfeiçoamento da função seria associado à segmentação, ou seja, cada operário realizaria apenas uma atividade e aceleraria a produção, o que, conseqüentemente, traria um melhor custo-benefício.

Para isso, era necessário que os operários fossem instruídos quanto à função a ser realizada, buscando que o trabalho fosse feito da melhor maneira possível. Os treinamentos deveriam ser realizados segundo métodos científicos, e as atividades planejadas, na medida em que fossem identificados os perfis mais acertados para cada função específica, promovendo uma padronização do trabalho e um maior controle da produção.

A implementação dessa forma de trabalhar trouxe uma grande mudança: o trabalhador, que antes atuava em praticamente todo o processo produtivo, agora está fixado em uma única etapa, o que diminui seus esforços e aumenta sua produção.

Outra observação feita por Taylor foi a de que a produtividade também está relacionada com o rendimento máximo do trabalhador. Sendo assim, para que esse seja estimulado a produzir, são necessárias algumas motivações, como a melhoria dos salários, a redução da jornada de trabalho, os descansos semanais remunerados e as bonificações conforme a produção.

Resolvida a questão de quem executa o trabalho, surge, então, a necessidade de alguém que o planeje e gerencie, a força intelectual. É aí que nasce o conceito de gerência científica, também trazido por Taylor.

Ao gerente, cabe o planejamento racional com base em métodos concretos a serem inseridos no processo produtivo. A gerência também é responsável pelo controle dos trabalhadores, que passariam a ser supervisionados, evitando tempo ocioso e possíveis resistências, visto que as funções seriam exercidas de maneira segmentada, dando a cada operário o domínio de sua área.

Os gerentes também estabelecem regras e padrões quanto à produção, visando diminuir o tempo gasto e o esforço desnecessário. Assim, são estipulados prazos de entrega, jornadas de trabalho, horários de descanso, entre outros. Fica clara nesse momento uma divisão do sistema produtivo, em que o saber é expropriado do operário, limitando-o apenas aos cargos mais altos, como os da gerência.

Taylor publicou, em 1903, o livro *Shop Management*, no qual evidencia técnicas voltadas à racionalização do trabalho, com base no estudo dos tempos e dos movimentos, trazendo técnicas acerca de como identificar a melhor forma de executar uma dada tarefa, que chamou de “the one best way”, para atingir o máximo em eficiência. Isso pode parecer banal, mas revelou-se explosivamente inovador.

Em 1911, Taylor publica *The Principles of Scientific Management* (disponível em nossas bibliotecas), traduzido como *Princípios da Administração Científica*, no qual apresenta a necessidade de dividir o processo produtivo segundo as aptidões dos trabalhadores e, também, a de ter uma figura capaz de controlar todo esse processo, a gerência. Para isso, é fundamental romper com a utilização de métodos empíricos e empregar métodos científicos no trabalho.

Taylor, então, apresenta quatro princípios fundamentais:

Princípio do planejamento	É necessária a substituição de métodos empíricos por métodos científicos, evitando ações e julgamentos individuais a respeito do trabalho.
Princípio da preparação dos trabalhadores	É necessário relacionar as funções específicas aos funcionários que apresentem melhores aptidões para elas. É necessária uma seleção adequada do trabalhador e posterior treinamento, a fim de aperfeiçoar cada um para a execução mais eficiente das tarefas.
Princípio do controle	É necessário controlar o trabalho realizado pelos operários, de modo a evitar tempo ocioso, esforço físico desnecessário e possíveis resistências.
Princípio da execução	É necessário distribuir as tarefas e responsabilidades para cada trabalhador, buscando um sistema de produção industrial disciplinado, objetivo e com o melhor custo-benefício possível.

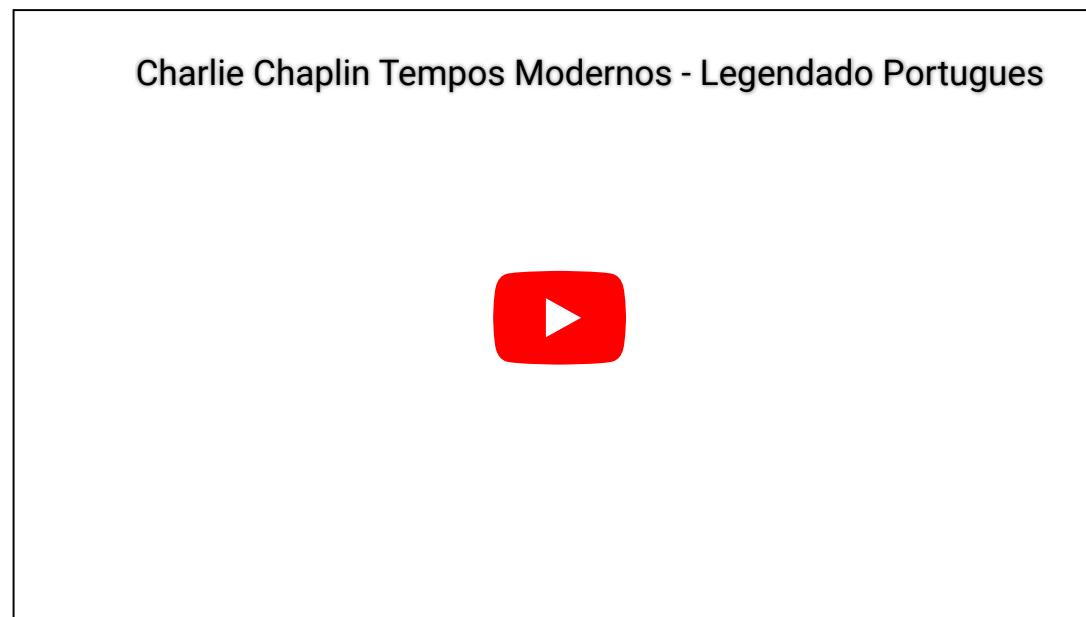
Apesar de ter revolucionado a produção industrial, trazendo benefícios às empresas e aos trabalhadores, como os já citados redução da jornada de trabalho e aumento dos salários, as obras de Taylor sofreram inúmeras críticas, as quais não são aceitas por muitos.

A de maior impacto afirma que a busca do aumento da produtividade faz com que o trabalhador seja **explorado** e passe a ser visto como uma máquina; executando apenas uma função, seu saber é, portanto, expropriado, pois ele se transforma em um robô e deixa de poder crescer dentro da empresa.

Consta que Taylor recomendava aos gerentes que dissessem aos operários: nós não pedimos que você pense; há pessoas pagas por isso, então comece a trabalhar! Não se sabe se isso é verdade, mas sugestões dos operários que melhorassem os processos recebiam prêmios em dinheiro.

Dentre os críticos, está Charles Chaplin que, em seu filme *Tempos Modernos*, de 1936, tratou do assunto.

Veja um trecho deste filme a seguir:



Os críticos, no entanto, esquecem-se de mencionar outra frase de Taylor: "o principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado".

As ideias de Taylor sobre o redesenho de processos de trabalho, visando aumentos radicais de produtividade são, até hoje, fundamentais para a gestão das empresas. As pressões geradas pelo aumento da competição no mundo globalizado do século XXI fizeram com que a busca frenética de aumentos em eficiência passasse a ser a prioridade número um de todo executivo, mantendo vivas as propostas de Taylor.

Sua influência na vida moderna é comparável à de Henry Ford ou Thomas Edson. Peter Drucker, talvez o maior pensador da área de Administração nas últimas décadas, coloca-o ao lado de Freud e Darwin em termos de importância para o desenvolvimento da ciência.

Jeremy Rifkin, autor de *O Fim dos Empregos* (também disponível em nossas bibliotecas), afirma que “Taylor fez da eficiência o *modus operandi* da indústria americana e a virtude central da cultura desse país... Ele teve provavelmente mais influência que qualquer outro indivíduo sobre a vida pública e privada de homens e mulheres no século XX”. A ideia taylorista acabou extrapolando o mundo da empresa e penetrando em todos os aspectos da vida dos séculos XX e XXI.

As ideias de Taylor partiram do “chão de fábrica”, mas alçaram voo e acabaram condicionando a cultura das décadas seguintes. Os japoneses devoraram os escritos de Taylor na fase de reconstrução, no pós-guerra. Russos e alemães adotaram suas ideias. Tudo o que tenha a ver com maximização de recursos no tempo, em qualquer domínio, tem algo a aprender com Taylor – da Federal Express (entregas overnight) aos robôs das linhas de montagem informatizadas de hoje.



Fonte: Getty Images

No momento econômico neoliberal-globalizado que estamos vivendo, Taylor continua atual. Gerência científica? Sim, Taylor propôs a criação de uma “ciência da administração”. Observando o que ocorria no “chão de fábrica” do início do século, ele teve o insight decisivo: é possível aplicar conhecimento ao trabalho. É possível otimizar a produção descobrindo e prescrevendo a maneira certa de se fazer as coisas – “the one best way” – para atingir o máximo em eficiência. Como já dissemos, pode parecer banal, mas revelou-se explosivamente inovador.

Naquela época não havia nenhum pensamento por trás do ato de trabalhar. Trabalho era ação pura; trabalhava-se apenas. Não havia metodologia, só força bruta. Os gerentes limitavam-se a estabelecer cotas de produção, não se preocupavam com processos. Era só “o que”, não “como”. O taylorismo é o germe de todas as propostas que vieram depois para formatar racionalmente o ato de se produzir qualquer coisa.

Taylor via a função do gerente claramente separada da função do trabalhador. Trabalhador faz, gerente pensa e planeja. O gerente descobre e especifica “the one best way”; o trabalhador apenas executa. O executor do trabalho, sendo totalmente passivo no processo, tinha de se submeter ao sistema. Nas palavras do próprio Taylor, o importante era o sistema, não o homem.

Taylor é o pai de todos os processos de automação; suas ideias podem parecer chocantes para o momento do “politicamente correto” em que vivemos”, no qual ambientes de administração acadêmicos, consultores e empresas falam em “trabalho participativo/não hierárquico”, “colaboradores” etc.

A importância das ideias de Taylor decorre de um fato simples: elas funcionam, até hoje, e há dúvidas se algo radicalmente diferente pode dar certo. Dos processos que o McDonald’s adota para produzir e entregar a seus clientes centenas de milhões de Big Macs a cada ano, passando por hospitais, igrejas, ONGs e outras organizações, o taylorismo é algo profundamente entranhado em nossa maneira não só de administrar, mas de viver.

Mais uma vez: o taylorismo, em sua essência, ainda dá resultado. Intuímos que é preciso superá-lo, mas nos faltam ferramentas. Peter Drucker, em uma entrevista à revista Wired (em agosto de 1996), falou sobre a ideia, hoje popular, de se encarar a organização como uma banda de jazz, na qual todos tocam de forma mais ou menos improvisada, mas graças ao entrosamento dos músicos, o resultado geralmente é muito bom. Mais tarde, Drucker disse que essa metáfora “soa bem”, mas ninguém realmente descobriu uma maneira de fazer isso.

Esse é o problema. Reparem nessa enxurrada de modismos em administração. Da década de 1980 para cá, são incontáveis as propostas “revolucionárias” que apareceram com a promessa de promover viradas radicais nas performances das empresas. Da empresa voltada para o cliente aos times multifuncionais – quase tudo deixou muito pouco para a prática da Administração, mas sem alterar essencialmente as ideias de Drucker.

A maior parte desses modismos se originou como reação à devastação perpetrada pelos produtos japoneses nos mercados ocidentais, a partir da segunda metade da década de 1970.

O sucesso japonês, no entanto, tinha muito mais a ver com Taylor do que com o lema “cliente em primeiro lugar”, ou seja, foi algo muitíssimo mais vinculado a sistemas otimizados de produção (alta qualidade com baixo custo) do que a qualquer outra coisa: Taylor puro. Pessoas em primeiro lugar? Não, pessoas comprando o meu produto em primeiro lugar. E meu produto é campeão porque é bom e barato, graças ao meu sistema de produção.

Os executivos e empresários devem ficar atentos a modismos: supostos exemplos revolucionários acabam se revelando belas ferramentas de autopromoção e marketing pessoal para seus autores, quando examinados sob a lógica do resultado consistente ao longo do tempo. Gestão participativa funciona por espasmos: às vezes, dá certo por períodos. Na maior parte do tempo, não dá.

Ninguém proporia, hoje, a aplicação literal das ideias de Taylor como solução para os impasses do mundo complexo e plural em que vivemos – a era da 4ª Revolução Industrial – mas é preciso conhecê-las e aplicá-las com as devidas adaptações.

2. REFERÊNCIAS

RIFKIN, Jeremy. *O fim dos empregos: o contínuo crescimento do desemprego em todo o mundo*. São Paulo: M. Books, 2004.

TAYLOR, Frederick W. *Princípios de administração científica*. Rio de Janeiro: LTC, 2019.