

Estudo de caso: Taylor resolve um problema O ano é 1898. A Bethlehem 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, Frederick 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. Porém, o 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 conseguiram aumentar a quantidade de toneladas movimentadas, com total segurança, desde que os supervisores os obrigassem a descansar a intervalos frequentes. Em resumo, ele 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 do 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, Frederick 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?

- Se Taylor não obrigasse os homens, eles iriam render até que o cansaço não impedisse. Isso abre possibilidades de lesões, e de pouca produtividade, já que sem intervalos, os homens poderiam se machucar e ficar um tempo sem produzir. Com os intervalos, o cansaço pode ser controlado e os homens poderiam render o tempo esperado, com a produtividade esperada ou até mesmo a mais.

2. De forma geral, qual a consequência do trabalho duro e ininterrupto?

- O trabalho duro é exaustivo para o corpo humano, em algum momento, o corpo não vai mais aguentar e os possíveis danos físicos podem surgir na pessoa.

3. O que Taylor comprovou com esta experiência?

- Ele comprovou que muitas das vezes, só trabalhar, sem descansos, pode não trazer a produtividade esperada, e também que intervalos durante as tarefas são importantes para manter a produção, até elevando-a.

4. Você acha que trabalhar menos produz mais em qualquer situação? Você recomendaria isso a seus auxiliares?

- Nem todos os serviços estão sujeitos a essa técnica. Mas como Taylor provou, trabalhar menos com intervalos inteligentes podem trazer bons resultados, a questão é que tudo deve ter um equilíbrio, nem trabalhar de mais para não chegar a exaustão e nem trabalhar de menos para não atrapalhar a produção esperada.

5. Você conhece outras situações em que as pessoas precisam descansar para poder realizar uma tarefa?

- Nos estudos por exemplo, se você não tem um descanso adequado, estudar torna-se uma tarefa difícil, já que seu cérebro e corpo estão cansados, tornando seu raciocínio e capacidade de processar informações lento.

6. Em sua opinião, por que algumas pessoas trabalham demais: necessidades, excesso de trabalho, falta de método, compulsão, vontade de agradar o chefe, recompensa elevada ou outro motivo?

- Muitas pessoas trabalham demais por necessidade, muitas das vezes financeira, acreditam que trabalhando mais o retorno financeiro será maior, o que muitas vezes é válido, mas tais pessoas se submetem ao extremo, ficando com cansaços físicos e psicológicos.

7. Você acha que, de forma geral, as pessoas que trabalham com inteligência não precisam trabalhar muito para alcançar bons resultados?

- Pessoas com bons planejamentos costumam se submeter menos ao extremo para alcançar seus objetivos, já que com planos, elas conseguem se direcionar sabendo exatamente o que fazer, como e quanto. Tornando suas tarefas agradáveis e pouco cansativas para o corpo.