



## Conheça Alguns dos Produtos da CASO Consultores Associados

Encontro com  
o Autor  
- Palestras -

FORMEX  
Formação de  
Executivos

MBA Universidade  
Independente  
Lisboa - PT

Cursos e Seminários  
Gerenciais  
- in company -

Em Dia com a Gestão  
Cases  
Resumos Artigos

## Em Dia com a Gestão

Cases – Conceitos – Informações

### Princípios da Administração Científica

Frederick W. Taylor

“O desenvolvimento da moderna teoria da gestão é a história de duas buscas: como tornar a gestão mais científica e como torná-la mais humana. É errado olhar para a última como sendo de certa forma muito mais esclarecida que a primeira. A capacidade sem precedentes da indústria do século XX de criar riqueza assenta fortemente no trabalho de Frederick Winslow Taylor. Embora alguns possam repudiar Taylor, os seus impulsos racionais e deterministas continuam a viver. De fato, a reengenharia dos anos 90 é simplesmente um taylorismo dos finais do século XX. Embora o enfoque da reengenharia seja no processo, e não na tarefa individual, a motivação é a mesma: simplificar, remover o esforço desnecessário e fazer mais com menos”.

A preocupação com a produtividade teve início no final do século XVIII, após o evento da revolução industrial. Adam Smith, defendeu sua proposta de racionalização da produção, através da especialização das etapas da produção. Robert Owen, ainda na Inglaterra, idealizou melhores índices de produtividade incluindo condições decentes de trabalho e salários dignos para os trabalhadores.

As preocupações iniciais com a produtividade nos EUA, deram-se com Henry Poor, que coordenava a expansão das estradas de ferro no território norte-americano. Poor utilizou para a busca de maior eficiência três fatores: a organização, a comunicação e a informação. Outra preocupação de Poor foi com a motivação dos trabalhadores através de salários proporcionais ao desempenho, e dos desafios encontrados nos desbravamentos de locais virgens.

Frederick Winslow Taylor, o Pai da Produtividade, foi o responsável por sistematizar estes, e outros pensamentos e ações da época. Taylor iniciou seu caminho profissional como simples operário na siderúrgica Midvale Steel Co. e logo tornou-se gerente.

A proposta básica de Taylor buscava a racionalização da produção com o objetivo de alcançar maiores índices de produtividade e a motivação econômica do trabalhador. Como diz o próprio Taylor em seu livro *Princípios de Administração Científica*, publicado originalmente no início deste século:

“Prosperidade para o empregado significa, além de salários mais altos do que os recebidos habitualmente pelos obreiros de sua classe, o aproveitamento dos homens de modo mais eficiente, habituando-os a desempenhar os tipos de trabalhos mais elevados, para os quais tenham aptidões naturais e atribuindo-lhes, sempre que possível, esses gêneros de trabalhos”.

Mais de um século depois do início da obra de Frederick Taylor, a sua influência sobre o modo como trabalhamos e como nos apercebemos do trabalho continua a ser inegavelmente significativa. Robert Waterman, co-autor de *Vencendo a Crise*, pensa que muitos gestores continuam, no fundo a ser tayloristas.

Taylor foi o instigador daquilo que se tornou conhecido como “gestão científica do trabalho” – e “Princípios da Administração Científica” é a sua bíblia. A gestão científica decorreu do seu trabalho na Midvale Steel Works, onde foi engenheiro – chefe. A ciência de Taylor decorreu da observação pormenorizada das tarefas individuais. Tendo identificado cada movimento e ação implicados em qualquer tarefa, Taylor pode determinar o tempo ótimo requerido para completar. Armado com esta informação, o gestor podia determinar se uma pessoa estava a fazer bem o trabalho. Na sua essência, a gestão científica implica uma completa revolução mental da parte do

trabalhador em qualquer estabelecimento ou indústria – uma revolução mental completa por parte desses homens quanto aos seus deveres para com o trabalho, para com os seus colegas e para com os seus empregadores, escreve Taylor.

Na altura em que Taylor iniciou seu trabalho, a gestão de empresas como atividade separada e identificável pouca atenção atraía, observou o defensor inglês da gestão científica, Lyndall Urwick (1956). Era normalmente encarada como acidental, decorrendo do conhecimento do contato com um determinado ramo da população, por exemplo: o conhecimento técnico para fazer salsichas, ou aço, ou camisas... A idéia de que um homem precisava de uma formação qualquer ou instrução formal para se tornar num gestor competente não ocorria até então, a ninguém.

A gestão científica do trabalho teve efeitos no mundo inteiro. Um engenheiro japonês traduziu “Princípios da Administração Científica” (no Japão, intitulou-se sugestivamente segredos para Eliminar o Trabalho Fútil e Aumentar a Produção). Foi um best-seller – uma antecipação da vontade japonesa de adotar as últimas tendências do pensamento ocidental. Taylor até contou com Lenine entre os seus admiradores. Devemos experimentar todas as sugestões científicas e progressistas do sistema de Taylor, observou o líder comunista.

A herança da obra de Taylor continua nas empresas com tendência para enfatizar a quantidade sobre a qualidade e foi entusiasticamente adotada por Henry Ford no desenvolvimento das técnicas de produção em massa.

Embora os conceitos de Taylor sejam agora normalmente olhados numa perspectiva negativa, poucas dúvidas há sobre a originalidade das suas idéias e a sua importância. Poucas pessoas olharam sistematicamente para o trabalho humano até que Frederick W. Taylor começou a fazê-lo por volta de 1885. O trabalho era considerado como um dado adquirido. A gestão científica foi, assim, uma das grandes idéias pioneiras e libertadoras, observa Peter Drucker em *Práticas em Administração de Empresas*.

Mas Drucker identifica duas deficiências fundamentais na gestão científica. Primeiro, nega a integração. O primeiro desses pontos negros é a crença em que, porque devemos analisar o trabalho nos seus movimentos constituintes mais simples, devemos também organiza-lo como uma série de movimentos individuais, cada um deles, se possível, realizado mecanicamente uma determinada tarefa, Robert McNamara refletiu sobre o resultado final: “O sistema privava de direitos aqueles que eram tão importantes nas primeiras fases da produção industrial americana, os contramestres e os gestores de fábrica. Em vez de serem criadores e inovadores, como nos primeiros tempos, passaram a depender do comprimento das quotas de produção. Perderam, por isso, qualquer interesse em parar a linha de montagem e resolver os problemas que iam ocorrendo; perderam qualquer interesse na inovação ou na mudança”.

O lado positivo da obra de Taylor foi sublinhado por Tom Peters. A seu modo, o homem do tempo-e-movimento, Frederick Taylor aumenta a liberdade humana. Os seus esquemas para determinar objetivamente as “melhores práticas” para qualquer trabalho que se pudesse imaginar ajudou a libertar os trabalhadores da linha de frente da disciplina caprichosa dos capatazes não científicos no virar do século. Na verdade, o fato da revolução antecipada por Taylor ter duas faces não pode ser esquecido. Implicou uma igualmente completa revolução mental por parte daqueles que se encontram do lado da gestão – os capatazes, o superintendente, o dono da empresa, o conselho de diretores. Uma revolução mental total quanto aos seus deveres para seus colegas da gestão, para com os trabalhadores e para com todos os problemas cotidianos. E, sem esta revolução mental em ambos os lados, a gestão científica do trabalho não existe.

Alguns defendem a noção que o taylorismo foi superado por escolas posteriores, outros que ele ainda está presente em nossas organizações com outra roupagem, como George Saule, que afirma que “o taylorismo, está obsoleto ou superado apenas no sentido em que uma seita, que se tenha difundido e se tornado amplamente aceita, venha a desaparecer como seita”.