

Textos de Apoio III

CAMPOS, Vicente F. Gerenciamento pelas Diretrizes. São Paulo, Ed. Falconi Brasil. 2013

Método de Planejamento

A. São em número muito maior do que se poderiam desejar os Gerentes que tomam decisões (planos de ação), executam-nas e depois ficam “torcendo” para que “as coisas melhorem”. Isto é errado e sai muito caro.

B. Precisamos eliminar de nossas organizações o gerenciamento apenas por “intuição”, “experiência”, “bom senso” e “coragem”.

C. Se você quiser manter sua organização viva e rentável é bom que comece a tomar providências para desenvolver um gerenciamento cada vez mais científico.

D. É imperioso que se aprenda que TUDO que é feito dentro de uma organização faz parte de um plano de ação (mesmo que este não tenha sido escrito) para se atingir uma meta.

E. É imperioso que se aprenda que o estabelecimento de um plano de ação se inicia pelo anúncio da meta e do problema que se deseja resolver.

MAXIMIANO, Antônio César. Introdução à Administração. São Paulo, Ed. Atlas, 1995.

Taylor e a Administração científica

Da publicação de “O príncipe”, em 1513, até o início do século XX, há um intervalo de quase 400 anos. Muita coisa aconteceu para que a história da administração nesse período, principalmente o início da Revolução Industrial, em meados do século XVIII. No entanto, a administração moderna, que você estuda hoje, teve que esperar todo esse tempo para nascer.

O início do século XX foi um momento de grandes transformações tecnológicas, econômicas e sociais. Foi a época em que surgiram e cresceram empresas para fornecer , em grandes quantidades, os novos produtos que haviam sido criados e que as pessoas desejavam : automóveis, lâmpadas elétricas, aparelhos de som, cinema e telefones. Nos Estados Unidos e na Europa, as empresas industriais expandiram-se aceleradamente para fornecer esses produtos e serviços. Nasceu daí a necessidade de estudar formas de lidar com enormes quantidades de recursos humanos e materiais de todos os tipos, que essas empresas e os governantes passaram a mobilizar

Uma das preocupações marcantes dos administradores daquela época era a eficiência dos processos de fabricação. A pessoa que conseguiu montar um conjunto de princípios e as técnicas para tratar da eficiência foi Frederick Winslow Taylor, líder de um grupo que promoveu o movimento da administração científica. Os princípios e as técnicas criados por esse movimento procuravam aumentar a eficiência da produção por meio da racionalização do trabalho, para evitar o desperdício e promover a “prosperidade dos patrões e dos empregados”.

Taylor e seus colegas do movimento acreditavam que a prosperidade econômica somente seria conseguida com a maximização da produtividade dos trabalhadores. Isso, por sua vez, só se conseguiria se os

trabalhadores fossem mais eficientes. A eficiência, por sua vez dependeria do redesenho do trabalho e da mudança de atitudes dos trabalhadores. O redesenho do trabalho era necessário porque não havia métodos. Sem métodos os trabalhadores faziam as tarefas de acordo com palpites ou por sua intuição e os administradores não sabiam avaliar seu desempenho.

As contribuições que Taylor deixou, para resolver esses problemas, contam-se entre as mais importantes da história das teorias e práticas da administração. Muitas das ideias de Taylor são usadas até hoje e provavelmente continuarão a ser.

- Princípios de administração científica

Em 1903, Taylor divulgou o estudo Shop management, no qual propunha sua filosofia de administração, que compreendia quatro princípios:

- I. O objetivo da boa administração era pagar salários altos e ter baixos custos de produção.
- II. Com esse objetivo, a administração deveria aplicar métodos de pesquisa para determinar a melhor maneira de executar as tarefas.
- III. Os empregados deveriam ser cientificamente selecionados e treinados, de maneira que as pessoas e as tarefas fossem compatíveis.
- IV. Deveria haver uma atmosfera de íntima e cordial cooperação entre a administração e os trabalhadores, para garantir um ambiente psicológico favorável à aplicação desses princípios.

- As técnicas de Taylor

Para colocar em prática o princípio dos métodos de pesquisa, Taylor fazia os estudos de tempos e movimentos. Taylor cronometrava os movimentos dos trabalhadores, dividindo-os nas tarefas que os compunham chamando-as de unidades básicas de trabalho. Em seguida, analisava as unidades básicas de trabalho, procurando encontrar a melhor maneira de executá-las e de combiná-las para a tarefa maior. As tarefas que passavam por esse processo estavam “taylorizadas”.

Taylor entendia as técnicas da eficiência (por exemplo, a cronometragem dos movimentos dos trabalhadores) como formas de colocar em prática os princípios da administração científica, para uma revolução mental, uma revolução na maneira de encarar o trabalho e as responsabilidades em relação à empresa e aos colegas.

Um exemplo dos métodos de Taylor foi a experiência na qual demonstrou que a produtividade mais elevada resulta da minimização do esforço muscular. Essa é uma das ideias fundamentais da administração científica: a produtividade resulta da eficiência do trabalho e não da maximização do esforço. A questão não é trabalhar duro, nem depressa, nem bastante, mas trabalhar de forma inteligente.

Taylor e seus seguidores tiveram o mérito de assimilar, sistematizar e disseminar um conjunto de princípios que vinham ao encontro de uma necessidade e, por isso, foram recebidos com grande entusiasmo, apesar de algumas críticas importantes. Estudos de tempos e movimentos, descrições de cargos, organização e métodos, engenharia de eficiência e racionalização do trabalho foram algumas das ideias que a ação de Taylor colocou na ordem do dia.

Estudando administração, você terá contato com muitos desses princípios e técnicas do taylorismo, que continuam a comprovar sua validade apesar da passagem do tempo. O movimento da administração científica ocorreu nos Estados Unidos, entre o final do século XIX e o início do século XX, mas seus efeitos não terminaram.

Na década de 50, os japoneses retomaram e aprimoraram as ideias de Taylor a respeito do estudo sistemático do trabalho e as transformaram no *kaisen* – o aprimoramento contínuo.

Usando um sistema de pagamento por peças produzidas (ou por quantidade), que fazia os rendimentos aumentar de acordo com o seu esforço, Taylor conseguiu aumentar expressivamente a eficiência.

CLAUDE. S. George Jr., História do Pensamento Administrativo. São Paulo, Ed. Cultrix, 1974.

Controlar

Controlar é forçar os acontecimentos a conformarem-se a planos preestabelecidos. Um administrador controla, é claro, através das ações de seus empregados. Quando os objetivos ou planos preconcebidos não são realizados, um administrador deve comunicar a seus empregados a ação que quer que eles empreendam para remediar a situação. Quando um administrador empreende essa ação está *dirigindo* e, como vimos, *dirigir* não pode ser levado a cabo sem que envolva as funções de *planejar e organizar*. Por conseguinte, tal como o planejamento, a organização e a direção, a função de “controle” também não pode manter-se sozinha e está inseparavelmente vinculada àquelas três. Nenhuma dessas funções pode ser desempenhada independentemente. Um plano é um curso organizado de ação. Para ser um plano, deve ser conhecido e comunicado. Aos empregados deve ser dito o que é o plano e o que lhes compete fazer. Essa comunicação, é claro, é a função do que chamamos direção, a qual, como acabamos de mostrar, envolve *planejamento e organização*.

Portanto o processo administrativo não é uma série de funções distintas (planejamento, organização, direção e controle) que possam ser desempenhadas independentemente. A administração é, outrossim, um processo complexo formado por esses componentes. Nenhuma dessas funções, como dissemos, pode ser desempenhada sem envolver as outras; todas as quatro têm que ser utilizadas como um processo complexo, em que o administrador cumpre a sua obrigação de gerar um ambiente físico e conceitual propício à participação coordenada dos membros ou participantes de uma equipe.

É claro que os administradores não empregam todos a mesma mistura dessas funções, o tempo todo. Um gerente de nível baixo, como um supervisor ou capataz de primeira linha, empregará uma mistura de, digamos 10% de planejamento, 10% de organização, 50% de direção e 30% de controle; ao passo que um gerente-geral, como um superintendente ou diretor-presidente de uma grande empresa, poderá ter como suas proporções 40% de planejamento, 35% de organização,

20% de direção e apenas 5% de controle. Assim, embora os elementos da massa sejam constantes, independentemente do nível em que a administração é exercida, as proporções dos elementos variam para cada função administrativa e podem variar, com o tempo, para a mesma função. Por causa disso, o estudo da administração e dos administradores é frequentemente motivo de confusão para os estudantes. A administração não pode ser vista, simplesmente, como uma entidade fixa, um complexo inerte. Pelo contrário, é um complexo altamente reativo que não se encontra duas vezes em proporções idênticas.

**_*_*_