

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.

**_*_*_