

Publicado em 27 de julho de 2016, às 11h27min

www.webartigos.com

A APLICABILIDADE DA TEORIA DE TAYLOR NA ADMINISTRAÇÃO

A APLICABILIDADE DA TEORIA DE TAYLOR NA ADMINISTRAÇÃO

SILVA, Karolyne Soraya Pereira*1

SOUZA, Lucas Vinícius de Carvalho*2

ARAÚJO, Márcia Teixeira*3

SANTANA, Maria Lúcia Guimarães*4

CASTRO, Paulo Henrique*5

INTRODUÇÃO

Ao observar as formas de organização do trabalho nas empresas é possível verificar a existência de práticas que vão desde as mais inovadoras até as mais ultrapassadas, com a possibilidade ainda, de unir elementos e vários conceitos de muitos estudiosos da administração de todas as épocas. Convém ressaltar que as práticas propostas por Taylor foram introduzidas há mais de cem anos e desde a sua criação até os dias atuais, surgiram novas formas de organizações do trabalho.

No período de 1883 a 1929, Frederik W. Taylor apresentou um estudo sobre o tempo de produção e os movimentos exercidos pelos trabalhadores das fabricas, ou a chamada “Administração Científica” que pode ser destacada como um exemplo da importância desse pesquisador no ambiente de trabalho. Esses estudos consistem em técnicas e métodos no quais os funcionários trabalhem de forma que não haja desperdícios ou perdas sofridas, causadas pela ociosidade no trabalho no qual ele afirma que se o problema da ociosidade fosse resolvido, os níveis de produção alcançariam à máxima eficiência.

Para tanto, pretende-se na realização deste projeto de pesquisa analisar e verificar de que forma os conceitos de Taylor influenciam no modo em que os funcionários trabalham e a melhor forma que uma empresa pode ser administrada, pois apesar das organizações passarem por uma série de transformações, se expandirem e rever frequentemente seus princípios, os conceitos de Taylor não se limitam a uma época ou espaço e podem contribuir para a administração moderna de empresas.

Os princípios da Administração Científica criado por Taylor buscam interesses comuns entre patrão e empregado, os quais segundo Taylor devem dar ao trabalhador o que ele deseja, altos salários e ao empregador baixos custos de produção. Diante disso, percebe-se que esses princípios tendem a melhorar de forma satisfatória toda uma organização, se uma empresa valoriza o trabalho de seus colaboradores, estes por sua vez, procurarão cada vez mais desempenhar suas funções em razão de obter bons resultados.

. REFERENCIAL TEÓRICO

As teorias defendidas por Taylor são divididas em três fases. Na primeira fase buscou-se resolver problemas práticos como o estudo do tempo e movimento, estipular o tempo padrão para execução das tarefas, o estudo da fadiga e um incentivo para aumentar a produção e o salário dos operários. Passou-se, então, a cronometrar o tempo gasto no exercício das tarefas, a controlar os movimentos, evitando assim o desperdício de tempo e com isso veio a promoção de melhores salários. Quanto mais se produzia, mais lucro a empresa obtinha e conseqüentemente mais o funcionário ganharia.

Na segunda fase Taylor se preocupou em valorizar a qualificação da mão-de-obra e a especialização do operário. Dar treinamentos específicos e de maneira qualificada para que houvesse êxito na execução do trabalho. Um enfoque maior também foi dado no que se refere às máquinas e ferramentas utilizadas pelos funcionários, fornecer um ambiente propício à produção. Toda essa estrutura mantinha a uniformidade e a prática na execução das tarefas, dando assim ritmo de trabalho e lucro à organização. Alta produção e baixo custo.

Na terceira e última fase, Taylor trata de firmar as ideias discutidas e expostas nas fases anteriores e de ampliar a área de abrangência da Escola Científica dentro da estrutura organizacional da empresa. A principal mudança foi de estabelecer um departamento de planejamento, o que ficaria responsável por toda parte intelectual da empresa e de estudar e de propor melhoramentos para o funcionamento no que se refere à mão-de-obra. Sendo assim, os trabalhadores e seus supervisores deveriam se ocupar apenas com a produção enquanto que o setor de planejamento cuidaria da “atividade cerebral” da empresa.

Em resumo, os mecanismos e técnicas utilizados por Taylor eram: estudos de tempos e movimentos, padronização de ferramentas e instrumentos, seriação de movimentos, criação de uma área de planejamento, pagamento de acordo com o desempenho do operário, cálculo de custos, cartões de instruções.

Os métodos estudados, defendidos e aplicados pela Escola Científica, através de Taylor e seus seguidores, foram uma revolução mental no setor industrial da época. Entende-se que tais métodos valorizam a eficiência do trabalho e não o trabalho braçal e fatigante, a ponto de exaurir as forças dos operários. A crença de que o trabalho deve ser executado de maneira escravizante e árduo nada tem a ver com as teorias de Taylor e da Escola Científica, mas sim de forma inteligente e eficaz (MAXIMIANO, 2006).

Segundo Ferreira (2002, p.15) “Taylor via a necessidade premente de aplicar métodos cientificamente à administração, para garantir a consecução de seus objetivos de máxima produção a mínimo custo” (FERREIRA, REIS e PEREIRA, 2002).

Nesse sentido, o plano de incentivo salarial funciona como o conciliador dos interesses da empresa em obter um custo de produção cada vez mais reduzido e acompanhado de maior produtividade e maior rendimento, com os interesses dos operários em obter salários mais elevados.

A Administração Científica fundamenta-se no conceito de homo economicus, isto é, do homem econômico: o trabalhador é influenciado exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais (CHIAVENATO, 2001).

Para programar essa abordagem, Taylor utilizou técnicas como os estudos de tempos e movimentos. Com essa técnica, as tarefas foram divididas em seus movimentos básicos e os diferentes gestos eram cronometrados para se determinar o modo mais eficiente de se completar cada uma delas.

Após a única e melhor maneira de desempenhar um trabalho ser identificada, Taylor enfatizava a importância de contratar e treinar o trabalhador apropriado para realizar aquele trabalho. Defendia também a importância da padronização das ferramentas, o uso de cartões de instrução para auxiliar os trabalhadores e paradas para eliminar a fadiga.

Outro elemento da abordagem de Taylor era o uso de gratificação diferenciada. Taylor assumiu que os trabalhadores eram motivados pelo recebimento de dinheiro. Assim, implantou um sistema de pagamento em que se pagava aos trabalhadores quantias adicionais quando eles excedessem um nível padrão de resultado em cada trabalho. Taylor concluiu que tanto os trabalhadores quanto a administração poderiam beneficiar de uma abordagem desse tipo (BATEMAN, 1998).

Pode-se observar que a essência do taylorismo não consiste apenas no trabalho duro, no incentivo à produção pela remuneração e na repetição constante: o talento de Taylor foi estimular a “aplicação do conhecimento na gerência”, aplicar capacidade intelectual ao trabalho complexo e encontrar formas de executá-lo de maneira mais simples, mais fácil e melhor (LACOMBE, 2003).

Ainda hoje muitas indústrias, ou mesmo unidades ou departamentos dentro de empresas, encontra na administração científica uma resposta para seus problemas. Mas isto pressupõe condições ambientais estáveis, produtos com poucas mudanças ao longo do tempo e previsibilidade do fator humano.

Taylor desenvolveu uma série de princípios práticos baseados na separação entre trabalho mental e físico e na fragmentação das tarefas. Estes princípios são aplicados até hoje tanto nas fabricas quanto nos escritórios.

O efeito direto da aplicação desses princípios foi à configuração de uma nova força de trabalho marcada pela perda das habilidades genéricas manuais e um aumento brutal da produtividade.

Enfocar e administrar as organizações como máquinas significam fixar metas e estabelecer formas de atingi-las; organizar tudo de forma racional, clara e eficiente; detalhar todas as tarefas e principalmente, controlar (THOMAZ, 1992).

Segundo Maximiano (1997, p. 342)

A moderna sociedade industrial nasceu com o século XVIII e assumiu características atuais no início do século XX. Algumas características fazem parte dos modelos tradicionais de administração ou convencionais, pode-se também dar o nome de componentes do paradigma tradicional. As características mais importantes são: Trabalhador especializado: o mais especializado dos trabalhadores é o operário, que executa uma única atividade, ou seja, em toda a sociedade os trabalhadores que integram a força trabalho pela sua experiência ou pela formação profissional; Emprego ou carreira: é uma das mais sólidas instituições da sociedade é

o emprego, a moderna sociedade de consumo massificado depende de pessoas empregadas que recebem e ganham regularmente seus salários; chefe: no paradigma tradicional, significam planejamento e controle, organização e direção, nesse paradigma não há administração sem chefes nem vice versa.

No início a preocupação de Taylor era tentar eliminar o desperdício e das perdas sofridas pelas indústrias americanas e elevar os níveis de produtividade através de métodos e técnicas de engenharia. Ele utilizava técnicas que eram centradas do operário para a direção, através do estudo de tempos e movimentos, da fragmentação das tarefas e na especialização do trabalhador reestruturava a fabricação e com os conceitos de gratificações por produção incentivava o operário a produzir mais (PUGH e HICKSON, 2004).

A administração científica provocou uma revolução industrial devido ao fato de que houve um aumento nos salários tendo em contra partida uma redução nos custos total dos produtos com isso os assalariados tinham acesso a bens materiais com maior facilidade. Ela compara também a empresa como uma maquina que segue um programa pré-definido.

Ela previa também que o operário não especializado que trabalhava com um baixo salário suficiente para sua subsistência se tornaria obsoleto no decorrer do tempo, sendo substituído por operadores de máquinas, é possível perceber que os conceitos criados por Taylor foi o percussor da moderna organização. As organizações eram estáveis e tinham sistemas fechados.

O método de Administração é uma completa e extensa análise do trabalho, incluindo tempos e movimentos, estabelecer tempos padrões para produção e treinar funcionários em busca da alta produtividade da organização. Os componentes de aplicação da Administração Científica de Taylor nos padrões estabelecidos para o funcionamento “adequado” da produção em massa são: padronização de máquinas e ferramentas, métodos e rotinas para execução de determinadas tarefas e também prêmios de produção para motivar e incentivar a alta produtividade, para Taylor grande produtividade tinha que ser o objetivo de todos na empresa, já que quanto mais se produzisse mais se ganhava (CHIAVENATO, 2003).

Com base no mundo atual é correto afirmar que hoje estamos vivendo numa sociedade institucionalizada, devido a isso a mesma é composta por organizações, que tem por objetivo desenvolver suas atividades voltadas para a produção de bens (produtos) ou para prestação de serviços (atividades especializadas) que por sua vez são planejadas, coordenadas, dirigidas e controladas.

Nessa mesma linha de raciocínio pode-se avaliar que todos nós “seres humanos” nascemos, crescemos, aprendemos, vivemos, trabalhamos, nos divertimos, tratamos da nossa saúde e morremos dentro de organizações. Todas as organizações são extremamente heterogêneas, ou seja, diversificadas. Existem as grandes, as médias e as pequenas empresas algumas que trabalham visando o lucro (chamadas empresas) outras filantrópicas, igrejas, serviços públicos e organizações não governamentais que são denominadas (organizações) (CHIAVENATO, 2000).

Ao analisar o contexto operacional das indústrias na atualidade, pode-se afirmar que nada ou quase nada foge aos modelos dos princípios defendidos por Taylor na Teoria da Administração Científica. Tais princípios como a padronização, a

divisão do trabalho, a necessidade de treinar, especializar e qualificar trabalhadores, alta produtividade e baixo custo ainda são fatores que permeiam a realidade industrial no mundo.

Afinal, as pressões geradas pela competitividade entre as organizações no mundo globalizado, dão um enfoque maior à eficiência e eficácia em termos de produção e rendimento. Torna-se quase que uma busca pela sobrevivência. Nos tempos atuais, a idéia de que o trabalhador não precisa pensar para produzir, mas apenas executar o que lhe foi confiado, acompanha as empresas de maneira peculiar, mas ao mesmo tempo buscam funcionários que não apenas trabalhem, mas que pensem de maneira estratégica, tática e operacionalmente. Paradoxos que regem a esfera industrial e organizacional de hoje.

As idéias e contribuições de Taylor para a Administração ainda estão muito presentes no dia-a-dia das empresas. O que dizer da criação de braços robóticos que substituem o trabalho braçal nas indústrias? Não são obras criadas para dar eficiência à produção e para diminuir o tempo da execução das tarefas? E por que não pensar também na valorização da alta produtividade e diminuir ainda mais os custos com a produção? Em pleno século XXI, pode-se afirmar que Taylor continua atual e seus princípios, também, continuam atuais.

Percebe-se então que ainda não se conseguiu substituir de fato as idéias de Taylor no que se refere à execução do trabalho e à produção industrial, embora muitas críticas tenham surgido de forma veemente e contrária aos seus pensamentos. O que se vê são falsas aparências, uma maneira “educada” e disfarçada de se cobrar resultados e produtividade (LUCINDA PIMENTEL, 2005).

Partindo desse pressuposto, as empresas devem se tornar organizações de aprendizagem gerar e compartilhar o conhecimento necessário para ajudá-las a se transformar continuamente e sobreviver às mudanças no ambiente empresarial. Nesse sentido, o capital intelectual é o principal elemento capaz de conduzi-la ao sucesso e o administrador é o responsável por seu gerenciamento. Para isso, é necessária a mudança no perfil desse profissional, que além de uma formação técnico-científica, deve ter uma formação humanística, interdisciplinar e sistêmica levando a aprendizagem para todos os níveis organizacionais, através de informações que possam ser transformadas em conhecimento. Isso requer a introdução de uma nova concepção (WICK e LEÓN, 1997).

• REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BATEMAN, Thomas S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. Thomas S. Bateman, Scott A. Snell; tradução Celso A. Rimoli; revisão técnica José Ernesto Lima Gonçalves, Patrícia da Cunha Tavares. São Paulo: Atlas, 1998.
- CERVO, Amado Luiz. **Metodologia Científica**. 5ª Edição. Amado Luiz Cervo, Pedro Alcino Bervian. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto, 1929. **TGA, vol. 1**. Idalberto Chiavenato. 6.ed.rev. e atualizada Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. 5ª Reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 7.ed. São Paulo: Elsevier, 2003.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias; evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira. Thomson Learning, 2002.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração: princípios e tendências**. Francisco José Masset Lacombe, Gilberto Luiz José Heilborn. São Paulo: Saraiva, 2003.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. Editora Atlas S.A. 6ª Edição, 2006. 491 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de caso. Sylvia Maria Azevedo Roesch; colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

THOMAZ, Wood, Jr. Engenheiro Químico pela UNICAMP, Mestrando em Administração de Empresas da EAESP/ FGV e Profissional do Setor Fibras e Polímeros da Rhodia S.A. **Artigo publicado na Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: 32(4): 6-18, Set, Out.1992.

Texto extraído do original da autora: Adm. Lucinda Pimentel Gomes. **Texto publicado no Informativo Mensal do CRA/CE, CRA em Ação, Ano 1, Nº. 07. Agosto/Setembro de 2005.** www.cfa.org.br/download/RD1605.pdf. Acesso em 17 de novembro 2012.

WICK, C.W; León, L.S. **O desafio do aprendizado**: Como fazer sua empresa estar sempre à frente do mercado. São Paulo: Nobel, 1999.

PUGH, D.S., Hickson, D.J. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro. Qualltymark, 2004.