

ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

A abordagem clássica se divide em:

- Administração Científica com o americano Frederick Winslow Taylor
- Teoria Clássica com o europeu Henry Fayol.

Partiram de pontos distintos com a preocupação de aumentar a eficiência na empresa. Seus postulados dominaram aproximadamente as quatro primeiras décadas do século XX no panorama administrativo das organizações.

A origem da Abordagem Clássica da Administração está nas conseqüências geradas pela revolução industrial, basicamente no crescimento acelerado e desorganizado das empresas, exigindo uma substituição do empirismo e da improvisação, e a necessidade de aumentar a eficiência e competência das organizações no sentido de obter melhor rendimento possível dos seus recursos e fazer face à concorrência e competição que se avolumavam entre as empresas.

ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

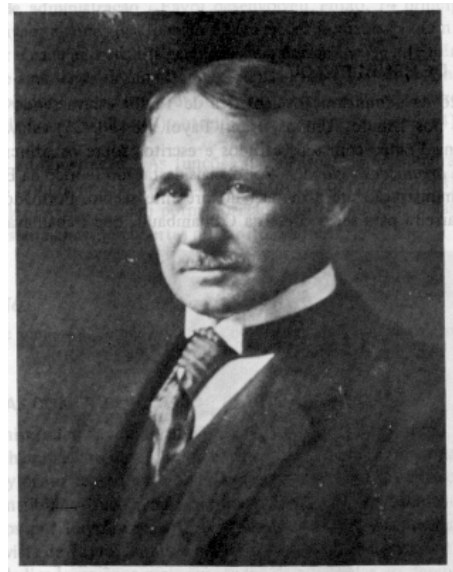
Principais vultos: F.W. **Taylor** (1856-1915), Carl **Barth** (1860-1939), Henry L. **Gantt** (1861-1919), Harrington **Emerson** (1853-1931), Frank **Gilbreth** (1868-1924) e Lillian **Gilbreth** (1878-1961).

O engenheiro Frederick Winslow Taylor (1856-1915), é o fundador da Administração Científica nasceu em Filadélfia, nos Estados Unidos.

Ênfase: Chão de Fabrica – Tarefas
Enfoque: Produção

Seu trabalho se deu no chão de fábrica junto ao operariado, voltado para a sua tarefa. Preocupou-se exclusivamente com as técnicas de racionalização do trabalho do operário através do estudo dos tempos e movimentos (Motion-time Study). Taylor começou por baixo, efetuando um paciente trabalho de análise das tarefas de cada operário, decompondo seus movimentos e processos de trabalho, aperfeiçoando-os e racionalizando-os gradativamente.

Taylor verificou que um operário médio



produzia menos do que era potencialmente capaz com o equipamento disponível. Concluiu-se que o operário não produzia mais, pois seu colega também não produzia. Daí surgiu a necessidade de criar condições de pagar mais ao operário que produz mais.

Taylor escreve um livro: Shop Management, cuja essência é:

- O Objetivo de uma boa administração é pagar salários altos e ter baixos custos unitários de produção.
- Para realizar esse objetivo, a Administração deve aplicar métodos científicos de pesquisas e experimentação, a fim de formular princípios e estabelecer processos padronizados que permitam o controle de operações fabris.
- Os empregados devem ser cientificamente colocados em serviços ou postos em que os materiais e as condições de trabalho sejam cientificamente selecionados, para que as normas possam ser cumpridas.
- Os empregados devem ser cientificamente adestrados para aperfeiçoar suas aptidões e, portanto executar um serviço ou tarefa de modo que a produção normal seja cumprida.
- Uma atmosfera de cooperação deve ser cultivada entre a Administração e os trabalhadores, para garantir a continuidade desse ambiente psicológico que possibilite a aplicação dos princípios mencionados.

Numa Segunda fase do trabalho de Taylor ele concluiu que a racionalização do trabalho do operário deveria ser acompanhado de uma estruturação geral da empresa. Esta empresa padecia de três tipos de problemas:

- 1- **Vadiagem sistemática por parte dos operários**, que vem da época imemorial e quase universalmente disseminado entre os trabalhadores. O sistema defeituoso de administração. Os métodos empíricos ineficientes utilizados nas empresas.
- 2- **Desconhecimento**, pela gerência, das rotinas de trabalho e do tempo necessário para sua realização.
- 3- **Falta de uniformidade** das técnicas ou métodos de trabalho.

Para sanar esses três problemas, idealizou o seu famoso sistema de Administração que denominou Scientific Management (Gerência Científica, Organização Científica no Trabalho e Organização Racional do Trabalho). Este trabalho é composto por 75% de análise e 25% de bom senso.

Taylor via a necessidade premente de aplicar métodos científicos à administração, para garantir a consecução de seus objetivos de máxima produção a mínimo custo. Essa tentativa de substituir métodos empíricos e rudimentares pelos métodos científicos em todos os ofícios recebeu o nome de Organização Racional do Trabalho. (ORT). Os principais aspectos da ORT são:

Seleção Científica do Trabalhador – O trabalhador deve desempenhar a tarefa mais compatível com suas aptidões. A maestria da tarefa, resultado de

muito treino, é importante para o funcionário (que é valorizado) e para a empresa (que aumenta sua produtividade).

Tempo-padrão – O trabalhador deve atingir no mínimo a produção estabelecida pela gerência. É muito importante contar com parâmetros de controle da produtividade, porque o ser humano é naturalmente preguiçoso. Se o seu salário estiver garantido, ele certamente produzirá o menos possível.

Plano de incentivo Salarial – A remuneração dos funcionários deve ser proporcional ao número de unidades produzidas. Essa determinação se baseia no conceito do Homo economicus, que considera as recompensas e sanções financeiras as mais significativas para o trabalhador.

Trabalho em Conjunto – Os interesses dos funcionários (altos salários) e da administração (baixo custo de produção) podem ser conciliados, através da busca do maior grau de eficiência e produtividade. Quando o trabalhador produz muito, sua remuneração aumenta e a produtividade da empresa também.

Gerentes planejam, Operários executam – O planejamento deve ser de responsabilidade exclusiva da gerência, enquanto a execução cabe aos operários e seus supervisores.

Desenhos de cargos e tarefas – Com a Administração Científica, a preocupação básica era a racionalidade do trabalho do operário e, conseqüentemente, o desenho dos cargos mais simples e elementares. A ênfase sobre as tarefas a serem executadas levou os engenheiros americanos a simplificarem os cargos no sentido de obter o máximo de especialização de cada trabalhador.

Divisão do Trabalho especialização do operário – Uma tarefa deve ser dividida ao maior número possível de subtarefas. Quanto menor e mais simples a tarefa, maior será a habilidade do operário em desempenhá-la. Ao realizar um movimento simples repetidas vezes, o funcionário ganha velocidade na sua atividade, aumentando o número de unidades produzidas e elevando seu salário de forma proporcional ao seu esforço.

Supervisão – Deve ser funcional, ou seja, especializada por áreas. A função básica do supervisor, como o próprio nome indica, é controlar o trabalho dos funcionários, verificando o número de unidades produzidas e o cumprimento da produção padrão mínima. Aqui um operário tem vários supervisores de acordo com a especialidade.

Ênfase na Eficiência – Existe uma única maneira certa de executar uma tarefa (the best way). Para descobri-la, a administração deve empreender um estudo de tempos e métodos, decompondo os movimentos das tarefas executadas pelos trabalhadores.

Homo economicus – Toda pessoa é profundamente influenciada por recompensas salariais, econômicas e materiais. Em outros termos, o homem

procura trabalho não porque goste dele, mas como um meio de ganhar a vida através do salário que o trabalho proporciona. O homem é motivado a trabalhar pelo medo da fome e pela necessidade de dinheiro para viver.

Condições de Trabalho – Taylor verificou que as condições do trabalho interferiam nos resultados do trabalho. Adequação de instrumentos e ferramentas de trabalho para minimizar esforço e perda de tempo na execução do trabalho.

Arranjo físico das máquinas e equipamentos para racionalizar o fluxo da produção.

Melhoria do ambiente físico de trabalho, diminuição do ruído, melhor ventilação e iluminação.

Padronização – (Aplicação de métodos científicos para obter a uniformidade e reduzir custos) Taylor através dos seus estudos preocupou-se com a padronização dos métodos e processos de trabalho, máquinas e equipamentos, ferramentas e instrumentos de trabalho, matérias primas e componentes, para eliminar o desperdício e aumentar a eficiência.

Princípio da exceção – Por este princípio, Taylor se preocupava somente com os resultados que saíam fora dos padrões esperados, para corrigi-los. Assim, este princípio é um sistema de informação que apresenta seus dados somente quando os resultados efetivamente verificados na prática divergem ou se distanciam dos resultados previstos em algum programa.

OS SEGUIDORES DAS IDÉIAS DE TAYLOR

Harrington Emerson (1853-1931) – Um dos principais auxiliares de Taylor – Engenheiro - popularizou a Administração Científica, desenvolveu os primeiros trabalhos sobre seleção e treinamento de empregados. Idealizou 12 princípios para eficiência:

- 1- Traçar um plano objetivo e bem definido, de acordo com os ideais.
- 2- Estabelecer o predomínio do bom senso.
- 3- Manter orientação e supervisão competentes.
- 4- Manter disciplina.
- 5- Manter honestidade nos acordos.
- 6- Manter registros precisos imediatos e adequados.
- 7- Fixar remuneração proporcional ao trabalho.
- 8- Fixar normas padronizadas para as condições do trabalho.
- 9- Fixar normas padronizadas para o trabalho.
- 10-Fixar normas padronizadas para as operações.
- 11-Estabelecer instruções precisas.
- 12-Fixar incentivos eficientes ao maior rendimento e à eficiência.

Henry Ford (1863-1947) – Engenheiro – Fundou a Ford Motor Co. Revolucionou a estratégia comercial da sua época. Fabricou o primeiro carro popular, Criou um plano de vendas. Criou a assistência técnica de grande alcance. Repartiu, em 1914, parte do controle acionário da empresa com os

funcionários. Estabeleceu salário mínimo de US\$5,00 por dia de trabalho com jornada diária de 8 horas. Em 1926 empregava 150.000 pessoas e fabricava 2.000.000 de carros por ano. Produzia desde a matéria prima inicial ao produto final acabado. Criou a distribuição através de agências próprias. Idealizou a linha de montagem, com produção em série, padronizada e de custo mais baixo. Ford adotou três princípios básicos:

- 1- **Princípio da intensificação**: Consiste em diminuir o tempo de produção com o emprego imediato dos equipamentos e da matéria-prima e a rápida colocação do produto no mercado.
- 2- **Princípio da economicidade**: Consiste em reduzir ao mínimo o volume do estoque da matéria-prima em transformação. Assim Ford conseguiu fabricar um trator ou um automóvel, vende-lo e recebe-lo antes do vencimento da matéria prima empregada na fabricação e do pagamento dos salários. Segundo Ford a velocidade de fabricação deve ser rápida. O minério sai da mina Sábado e entregue sob forma de carro na Terça feira a tarde.
- 3- **Princípio de produtividade**: Consiste em aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período através da especialização da linha de montagem.

CRÍTICAS

Taylor encontrou um ambiente totalmente desorganizado, desestruturado e tentou por uma certa ordem na casa. Foi a primeira tentativa da Teoria da Administração. Foi um progresso. Entretanto, inúmeras críticas podem ser feitas à Administração Científica: o mecanismo de sua abordagem, que lhe garante o nome de teoria da máquina, a superespecialização que robotiza o operário, a visão microscópica do homem tomado isoladamente e como apêndice da máquina industrial, a ausência de qualquer comprovação científica de suas afirmações e princípios, a abordagem incompleta envolvendo apenas a organização formal, a limitação do campo de aplicação à fábrica, omitindo o restante da vida de uma empresa, a abordagem eminentemente prescritiva e normativa e tipicamente de sistema fechado. Contudo, estas limitações e restrições não apagam o fato de que a Administração Científica foi o primeiro passo na busca de uma teoria administrativa. É um passo pioneiro e irreversível.

Lembre-se: Nesta teoria a motivação se dá na busca pelo dinheiro e pelas recompensas salariais e materiais do trabalho. Toda abordagem Clássica da Administração alicerçava-se nessa teoria da motivação. É uma abordagem puramente tecnicista e mecanicista.

BIBLIOGRAFIA

- CHIAVENATO**, Idalberto. Teorias geral da administração, São Paulo: Makron Books, 1996.
- TAYLOR**, Frederick Winslow. Princípios de administração científica. São Paulo: Atlas.

BONIS, Daniel F. de. Introdução ao Estudo da Administração, São Paulo, Pioneira, 1997.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração, São Paulo, Atlas, 1997.