

## **TAYLOR, Frederick Winslow (1856-1915)**

Engenheiro norte-americano, Taylor é considerado o pai da Administração Científica. Em seu túmulo em Germantown, nas cercanias de Filadélfia, há o seguinte epitáfio: “O Pai da Administração Científica”.

Este título tem sido aceito não apenas por seus compatriotas, mas em todo o mundo, tanto por simpatizantes como por críticos. Seus livros e artigos foram traduzidos para um grande número de línguas e, desde 1938, a medalha de ouro da Comissão Internacional para a Administração Científica traz sua efígie.

Não resta dúvida, no entanto, de que Taylor beneficiou-se dos trabalhos de alguns pioneiros, tanto nos Estados Unidos como na Europa, no campo da engenharia, da contabilidade, da técnica de organização de escritórios, da medicina (por exemplo, a descoberta do processo fisiológico que provoca o cansaço). Até mesmo vários mecanismos já haviam sido — ou estavam sendo — desenvolvidos para incentivar o trabalho e melhor controlar os processos de produção: veja-se, por exemplo, as contribuições de Towne e de Gantt. Apoiado nessas conquistas iniciais, Taylor desenvolveu seu método, que ele próprio descreveu como uma “revolução mental”.

Na época em que Taylor começou a desenvolver suas idéias, a administração de empresas como uma atividade autônoma tinha chamado muito pouca atenção. Ela era considerada um desdobramento de algum ramo especial da manufatura. Ou melhor, estava relacionada com os conhecimentos técnicos necessários para produzir determinados produtos na indústria.

## **Glossário**

Paulo Sandroni

A idéia de que uma pessoa deveria ser treinada e receber instrução formal para tornar-se um administrador competente não havia ganhado ainda sua legitimidade. Foi, no entanto, mediante uma elaboração gradual de técnicas (que permitiram a análise e a mensuração de processos elementares) que Taylor evoluiu para uma nova concepção de administração.

Suas primeiras ações, ainda como capataz na Midvale Steel Works, em Filadélfia, visavam eliminar a prática de “restrição da produção” adotada defensivamente pelos trabalhadores. Devido a sua própria experiência como torneiro, ele sabia que um nível de produção muito maior poderia ser alcançado sem grandes esforços adicionais. Ele acreditava que o não aproveitamento dessa potencialidade se devia à ignorância de ambas as partes.

A administração pedia e os trabalhadores estavam dispostos a dar “um dia honesto de trabalho” em troca de “um pagamento honesto por dia”. Mas ninguém tinha uma idéia clara do que seria “um dia honesto de trabalho”. Ambas as concepções eram muito vagas, o que dava lugar a constantes desentendimentos e disputas.

A solução proposta por Taylor foi medir com a máxima precisão possível (cientificamente) os tempos necessários para a realização dos movimentos utilizados pelos trabalhadores em cada processo produtivo. O estabelecimento desses padrões determinou alterações numa série de outras esferas. Não apenas o planejamento das tarefas sofreu mudanças, como o fluxo de materiais, e mesmo as ferramentas utilizadas, de forma a permitir que cada trabalhador alcançasse o padrão e fosse inclusive além.

## Glossário

Paulo Sandroni

Por meio dessas práticas, Taylor estabeleceu dois princípios que constituiriam a essência da administração — ou da administração científica —, como essa atividade veio a ser chamada em seguida:

- 1)** ambos os lados — a gerência e os trabalhadores — devem abandonar a idéia de que a questão mais importante é a divisão dos ganhos, e em conjunto concentrar sua atenção em como fazer para aumentar a magnitude desses ganhos;
- 2)** ambas as partes devem reconhecer como questão essencial a substituição dos velhos julgamentos e opiniões individuais, tanto dos subordinados como dos chefes, pela pesquisa e conhecimento científico rigoroso.

Em síntese, para Taylor, se os homens deviam cooperar efetivamente, todas as organizações deveriam ter:

- 1)** um objetivo comum,e
- 2)** um método comum para alcançá-lo.

As idéias de Taylor exerceram uma influência muito grande não apenas em seu tempo como até nos dias de hoje. Os fundamentos de suas concepções e os métodos que propôs e colocou em execução foram batizados de “taylorismo”.

## **Glossário**

Paulo Sandroni

Embora nenhuma greve tenha ocorrido nas indústrias onde Taylor trabalhou e desenvolveu seus métodos, ele recebeu forte oposição do movimento sindical, que o acusava de exercer uma exploração desumana do trabalhador, aumentando a intensidade do seu trabalho, automatizando-lhe os movimentos e retirando-lhe qualquer controle sobre seu próprio processo de trabalho. A linguagem truculenta utilizada em seu livro *Princípios de Administração Científica*, especialmente quando relata a forma de recrutamento dos trabalhadores para a realização das experiências na Midvale Steel C. da Pensilvânia, deve ter contribuído para consolidar essa impressão. Mais tarde, suas concepções foram criticadas pelos fundadores da Escola de Relações Humanas, especialmente por George Elton Mayo. Depois de desenvolver durante muitos anos atividades de consultor, entre 1901 e 1915 Taylor dedicou-se exclusivamente a divulgar, como conferencista nos Estados Unidos e na Europa, suas concepções sobre a Administração Científica. Em 1906, foi presidente da American Society of Mechanical Engineering (Asme). Entre 1898 e 1901 desenvolveu e patenteou um processo novo de corte de alta velocidade para o aço, pelo qual recebeu, em 1902, a medalha Elliot Cresson do Franklin Institute of Pennsylvania. Seus seguidores mais diretos foram Gantt e Gilbreth. Seus livros e artigos mais importantes são os seguintes: "O Sistema de Salário por Peça" (1895), publicado na *Engineering Magazine*, da Asme; *A Administração da Fábrica* (1903), publicado inicialmente pela Asme, e em 1910 editado pela Harper 7 Bros., Nova York; *Princípios e Métodos da Administração Científica* (1911), Harper & Bros., Nova York.

Veja também, Salário por Peça; Trabalho, Divisão do.