

Past, Present And Future Significance Of Scientific Management — Por ERNEST HIJMANS, Publicação n.º E 426 do Nederlands Institut Voor Efficiency, Haia, Holanda, 1962. Documento n.º 1 da Academia Internacional de Administração Científica, C. I. O. S.

A Academia Internacional de Administração Científica tem entre outras atividades constantes de seu programa a incumbência que se impôs de publicar periodicamente ensaios sobre temas gerais de Administração Científica (Management Science) ou análise de algum processo particular desse ramo teórico-prático do conhecimento.

Trata-se de edições não muito numerosas, porém de excelente feitura no que respeita às idéias e análises do problema ou assunto de que cuidam, em cada caso.

A primeira dessas publicações, como seu próprio título indica, procura fazer um balanço histórico do que tem sido em teoria e na prática esse movimento mundial de Administração Científica.

Seu autor, engenheiro industrial e consultor de empresas há 40 anos em vários países da Europa, é também professor de administração, tendo-se dedicado inclusive, na segunda fase de sua vida profissional, a estudos de antropologia cultural, o que lhe confere enorme experiência aliada a uma visão múltipla dos assuntos ligados aos problemas de organização industrial e administração, quer examinadas do ponto de vista global da empresa em relação com o meio ambiente, quer tomada em seus aspectos operativos.

O trabalho obedece a um esquema didático em sua apresentação, que permite ao autor cobrir uma gama bastante ampla de conhecimentos e de temas técnicos, iniciando por uma síntese da obra, seguida de um roteiro dos assuntos tratados, — na realidade mais um plano do ensaio do que pròpriamente um índice de livro.

O trabalho pròpriamente começa por uma tentativa de definição do que seja “administração científica”, com rápidas incursões sôbre o terreno das variações históricas sofridas pela organização do trabalho e administração, tudo visto contra uma tela de fundo dada pelo conceito de “pensamento científico aplicado ao esforço do homem” em busca das próprias satisfações materiais e de servir à humanidade. Ainda em perspectiva histórica examina, em três tempos sucessivos, as características do movimento de racionalização: trabalho por coerção, por incentivos monetários e por motivação social, explicada pelos objetivos perseguidos respectivamente em cada período.

Coloca a seguir o *leit-motif* de seu ensaio que o autor adota literalmente da proposição de E. Wight Bakker e outros no livro: *Unions, Management and the Public*, N. Y., 1960, o *organizational charter*, ou seja um padrão associativo de vontades, básicamente um corpo de idéias compartilhadas por todos os participantes, o que vale dizer cada empregado dessa organização, podendo e devendo contribuir para sua formação e revisão. Em outras palavras, um modelo organizacional em que a tônica esteja na fluidez da comunicação entre operários e gerentes, não necessariamente um regime de co-gestão da empresa, mas um clima de cooperação franca e honesta.

*Organizational Charter* que não deve ser confundido com organogramas, fluxogramas e outras expressões gráficas da estruturação da empresa e seu funcionamento, mas sim um esquema capaz de descrever a sua unicidade e sua peculiaridade, onde estejam claramente caracterizados os direitos e obrigações recíprocos entre empresa e participantes, bem como explicitada a pauta de relações com as instituições e as pessoas do seu meio sócio-econômico.

A Administração Científica deve fornecer os elementos de *know-how* estrutural que possibilitem, em termos metodológicos e técnicos, aos empresários formularem e desenvolverem o *charter* de cada uma de suas empresas. É sua responsabilidade o saber fazê-lo. Seus dois requisitos básicos são: a) coragem moral, e b) novos conhecimentos de *know-how* estrutural. Para BAKKE, o conceito "científico" define a empresa, como uma organização social, onde a prática da administração é essencial para sua caracterização dinâmica. Em certo sentido a empresa pode ser vista em perspectiva de evolução, um pouco ao modo da evolução das espécies animais e vegetais.

No quarto capítulo, o ensaio analisa os sucessivos tipos de empresas desenvolvidos na Europa: o surgimento e o crescimento nelas do elemento científico, (desde a abertura das rotas de comércio e a dependência da produção ao conhecimento artesanal, passando pela chamada "primeira revolução industrial" e todas suas conseqüências tecnológicas, econômicas e políticas) onde ressalta o conceito de "riqueza das nações", para em sua marcha evolutiva alcançar os altos níveis de produção da indústria pesada, da moderna indústria química, dos transportes marítimos e ultimamente a produção de miscelâneos artefatos de consumo massivo a preços baixos. O autor analisa em todo esse processo evolutivo as características da administração, em que se destaca o papel do engenheiro-cientista entre o empreendedor e o mestre de oficina.

No quinto capítulo, faz idêntica análise do desenvolvimento histórico da empresa norte-americana. Aí os tópicos mais relevantes são: o movimento pioneiro de manufatura repetitiva de bens duráveis; escassez de mão-de-obra especializada; processo de controle pela crescente mecanização; busca da produção em massa. Depois a grande empresa monopolística americana: o momento da utilização da mão-de-obra imigrante e a firme tendência à mecanização; a nova engenharia industrial americana — TAYLOR e seus esforços no sentido da organização baseada no processo de controle da produção; a indústria automobilística; o Fordismo; a produção por sub-contrato; e a separação entre

manufatura e o produto tècnicamente pré-engenhado segundo modelos (*product design*).

Nos sexto e sétimo capítulos êsse instrutivo ensaio crítico analisa os efeitos das duas guerras mundiais. No primeiro caso, enfatiza a influência da indústria norte-americana sôbre os métodos de manufatura na Europa e os avanços desta. No segundo, enfatiza como conseqüência da última guerra, no movimento de organização industrial e administração científica, o advento: a) da pesquisa na indústria; b) da constituição dos *braintrust* e a pesquisa operacional.

O oitavo capítulo pretende definir o mundo de hoje como o momento da "segunda renascença". Aqui faz interessante registro e prospecto do nôvo clima. "Ainda que o mundo esteja dividido em blocos e separado por cortinas ideológicas, a visão geral da evolução econômica transcendeu definitivamente as fronteiras nacionais. A empresa passou a ter não mais a nação como seu ambiente mas sim tóda a parte do mundo que lhe esteja aberta dentro do respectivo bloco e, a despeito das cortinas, aquêle ambiente passou a ser grandemente influenciado pelo que acontece em tódas as partes do globo". "Como na primeira renascença os capitães de indústria de hoje ainda têm que ser aventureiros, com a diferença que os riscos da aventura são orientados e calculados com a ajuda da ciência, e, os benefícios dessa nova liderança agora se destinam a uma vida melhor para espécie humana. Tal como na primeira renascença, a liderança é dificultada pela inércia geral e pelo ressentimento das massas pela perda das *certezas e seguranças dos bons velhos tempos*. Nisto, precisamente, está o significado nôvo da administração científica. Essa administração tem a tarefa de ajudar a liderança na empresa a tornar-se consciente e capaz de formular e expressar em símbolos motivadores as necessidades e conseqüências desta nova renascença que se baseiam no alargamento dos horizontes da vida nacional para tóda a população do globo".

Novas formas de "*empresa humana* estão se desenvolvendo neste período de transição. O mais importante agora não

é repetir os modelos convencionais de Administração mas sim explorar amplamente e descobrir, para essa nova empresa que está surgindo em uma nova sociedade, suas reais necessidades.

O ensaio avança com a discussão das tecnologias e métodos de produção e distribuição mais sofisticados do presente, ressaltando a importância cada vez maior de as empresas se especializarem em definir sua política e objetivos, pois a *política* (de empresa) visa a harmonizar a vida íntima da empresa com as necessidades e demandas do seu meio.

### *A Administração Científica no Mundo Futuro*

Fatores de administração da empresa que foram de importância decisiva nos seus primeiros tempos e através dos sucessivos tipos de empresas vêm sendo substituídos por outros.

Hoje o uso consciente da ciência, o fluxo automático do trabalho e não só da produção, o controle processado por instrumentos e a prospecção de resultados de programas alternativos, pela simulação e pelo emprego de modelos matemáticos, alteraram já completamente a feição de tudo que se conhecia em matéria de produção antes da II Guerra Mundial.

Necessariamente novas formas de cooperação humana estão surgindo, novas técnicas já se visualizam no campo do esforço organizado da produção de bens.

O significado futuro da administração somente pode ser apreendido quando nossa compreensão de evolução da empresa se torne muito clara em seu significado histórico para o homem, o qual sobre dominar o ecúmeno terrestre que ocupa e onde vive, possa dominar também o ecúmeno social em que se debate e ao qual serve e pelo qual é servido. O ensaio conclui, sugerindo os campos prioritários para que a ciência da Administração investigue, a fim de equipar-se para suas responsabilidades em futuro próximo.