

3 - PRIMEIRO MOMENTO DA EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO

ADMINISTRATIVO:

MOVIMENTO DA RACIONALIZAÇÃO DO TRABALHO

ABREU, A. Bergamini de. Novas reflexões sobre a evolução da teoria administrativa: os quatro momentos cruciais no desenvolvimento da teoria organizacional.

Revista de Administração Pública, V. 16. Nº4, out/dez 1982, p.39-52

A paternidade pela aplicação de métodos científicos na análise do trabalho humano é atribuída, sem sombra de dúvida, ao engenheiro mecânico Frederick W. Taylor, norte-americano.

Além de trabalhos apresentados à American Society of Mechanical Engineers, em 1895, Taylor publicou um primeiro livro, em 1903, intitulado *Shop management*, e um segundo, em 1911, *The principles of scientific management*.

O pensamento de Taylor pode ser resumido nas quatro normas abaixo mencionadas, as quais sintetizam o que, à época, se entendia por administração científica:

- ciência, em lugar de empirismo;
- harmonia, em lugar de conflito;
- rendimento máximo, em lugar de produção reduzida;
- desenvolvimento de cada trabalhador, a fim de se alcançar maior eficiência e prosperidade.

Não sendo o objetivo deste artigo apresentar, em minúcias, as idéias de Taylor (as quais já foram objeto de considerável divulgação, inclusive em português), basta que se assinale, em aditamento, que, na prática, o método científico deveria, segundo Taylor, obedecer à seguinte orientação:

- a) observação e análise (por meio de estudos de tempo e movimentos) do trabalho de cada operário, a fim de se determinar a melhor (e única) maneira de fazê-lo (*the one best way*);
- b) seleção do operário mais qualificado para a realização de um determinado tipo de trabalho e treinamento, a fim de garantir a padronização das técnicas adotadas;
- c) estabelecimento de um sistema diferenciado de pagamento, por unidade produzida;

d) divisão de tarefas entre chefes e trabalhadores, cabendo àqueles a responsabilidade pelo planejamento e preparação do trabalho individual cometido aos operários.

As idéias de Taylor alcançaram enorme repercussão nos países industrializados (inclusive na URSS, onde foram recomendados pelo próprio Lênine) e receberam, direta ou indiretamente, contribuições importantes de outros engenheiros norte-americanos, que as ampliaram e difundiram largamente. Dentre eles podemos mencionar, *en passant*, H. Gantt, F. Gilbreth, Lilian Gilbreth (psicóloga), etc.

Os componentes desse grupo de engenheiros podem ser arrolados sob o rótulo comum de “grupo mecanicista”, cuja concepção se resumia, basicamente, no estudo da organização vista de baixo para cima ou, melhor dizendo, ao nível operacional (dos trabalhadores manuais).

Quase à mesma época, surge um outro grupo de pioneiros, que toma como ponto de referência um patamar mais alto, ou seja, a análise do papel *do* dirigente e, também, a da própria estrutura organizacional da empresa.

Esse grupo é capitaneado por um engenheiro francês, Henri Fayol, cujo trabalho se adiciona, porém em outra dimensão, às idéias do grupo mecanicista.

A Fayol se deve não só a correta caracterização do papel do administrador, como também a enunciação de uma série de normas ou princípios de administração, os quais não deveriam ser obedecidos, na prática, de maneira rígida, pois administrar, para o mestre francês, é uma questão de medida.

À semelhança do que ocorreu com Taylor, o pensamento de Fayol foi enriquecido pela contribuição de muitos outros estudiosos, os quais alargaram, de muito, as concepções iniciais do pensador francês.

É curioso assinalar que enquanto o grupo mecanicista é todo, ou quase todo, constituído por norte-americanos, o segundo grupo (denominado, geralmente, de anatômico). envolve não só americanos como também europeus.

Desse grupo, que olha a empresa (ou as organizações governamentais) de cima para baixo (ou como um todo), podemos mencionar, entre outros, o inglês Lyndall Urwick, Os americanos J. Mooney, A. Reilly, L. Gulick, V. S. Graicunas e, de uma certa maneira, o alemão Max Weber, embora este não tivesse focalizado, como objeto de sua análise, a organização empresarial em si.

Grosso modo, os componentes deste grupo tiveram em mira dois objetivos básicos: a identificação de normas ou princípios de organização (capazes de garantir, de maneira eficiente, o seu funcionamento) e, também, a indicação da melhor forma de

organizar a estrutura de uma empresa. De notável valor é a contribuição do engenheiro ferroviário H. Emerson ao qual se deve a exata compreensão do papel dos serviços de assessoria (especial e geral) das organizações militares e a possibilidade de sua adaptação às instituições civis, especificamente às ferrovias.

Fazendo par com essas preocupações, dois grupos de dirigentes merecem especial destaque pela contribuição prática que trouxeram ao ambiente empresarial, graças às modificações que, com bastante sucesso, introduziram em suas respectivas organizações. Referimo-nos aos grupos Du Pont e GM, cujos dirigentes, por volta de 1920-21, substituíram os modelos organizacionais, centralizados, até então vigentes nas grandes empresas manufadoras (isto é, estrutura funcional) por modelos descentralizados, mais adaptáveis às condições do mercado em que atuavam (estrutura divisional).

A Alfred Sloan, da GM, deve-se especialmente uma série de ensinamentos em forma de normas ou princípios gerais que servem, até hoje, de ponto de referência para os estudiosos dos problemas organizacionais.

A literatura a respeito dessas duas correntes é abundante: basta que se acrescente que da fusão das idéias tayloristas com as do fayolismo se originou o que, modernamente, se chamou de Escola Clássica, a qual corresponde ao primeiro momento no desenvolvimento da teoria organizacional.

O pensamento desenvolvido inicialmente pelos componentes da Escola Clássica tem encontrado, até hoje, seguidores fiéis, os quais têm procurado melhorá-lo e ampliá-lo; assim pode-se mesmo admitir a existência de um grupo neoclássico, no qual se incluem autores de grande significado, dentre os quais merecem referência os nomes de E. Dale, H. Koontz, C. O'Donnell, H. Albers, W. Newman, H. Pasdermadjian, O. Giscard d'Estaing, etc.

Este último, por exemplo, é autor de um excelente estudo sobre a descentralização de poder nas grandes empresas americanas (especificamente. General Electric, Du Pont de Nemours, GM e IBM) cuja leitura é altamente recomendável a quem se interesse pelos problemas da descentralização administrativa.