

Capítulo 6

Abordagem Clássica da Administração

A história da evolução da administração científica, até a presente data, reclama uma palavra de advertência. O mecanismo da administração não deve ser confundido com a sua essência ou filosofia subjacente... O mesmo mecanismo que produzirá, em um caso, quando a serviço dos princípios da administração científica, os maiores benefícios, conduzirá ao insucesso ou desastre se for erroneamente orientado. Centenas de pessoas têm confundido o mecanismo do sistema com sua essência.

TAYLOR, F. W. Princípios da Administração Científica. São Paulo: Atlas, 1966, p. 128

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

DEPOIS DE ESTUDAR ESTE CAPÍTULO, VOCÊ DEVERÁ SER CAPAZ DE:

1. Explicar como as condições existentes no início do século XX influenciaram o pensamento administrativo da época.
2. Descrever as contribuições da Administração Científica para o desenvolvimento da Ciência da Administração.
3. Discutir as diferenças e similaridades das idéias dos maiores contribuidores da abordagem clássica: Taylor, Fayol, Frank e Lilian Gilbreth, Henry Ford, Max Weber e Mary Parker Follett.

ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

ANTECEDENTES

O início da reflexão sobre a vida social *organizada* é algo difícil de se precisar. Entretanto, há razoável grau de consenso em se afirmar que o ponto de partida da reflexão *sistemizada* sobre as organizações industriais pode ser atribuído a Frederick Winston Taylor, já no final do século XIX e início do século XX. Outros nomes, como Gantt e Gilbreth, merecem quase igual relevância no contexto norte-americano. Não se tratava de cientistas sociais ou filósofos, mas sim de homens práticos, que viviam problemas concretos de organizações produtivas, problemas concentrados no aumento de produção e cuja solução dependia de um envolvimento dos trabalhadores nesse processo.

Não devemos esquecer que estávamos em meio ao processo de transformação provocado pela segunda Revolução Industrial (1860): o aço substituiu o ferro como matéria-prima básica; o petróleo e a energia elétrica substituíam o vapor. A máquina automatizada entra em cena. Mas, em especial, o *conhecimento* começava a ser introduzido na vida industrial: novas técnicas de produção e de trabalho eram exigidas, pois havia um mercado crescente e demandante por produtos a serem consumidos.

OS PRECURSORES

A ênfase de Taylor, Gilbreth, Ford e seguidores era absolutamente concentrada na tarefa, na racionalização, na redução dos tempos de execução. Quando se olha retrospectivamente, é fácil entender sua visão: eram engenheiros por formação, e seu local de trabalho e análise era o chão de fábrica. A mestra Beatriz Wahrlich¹ chamava a essa concepção “engenheirística” da organização de “a visão de baixo para cima”, a tentativa de entender a organização a partir da tarefa.

Quase simultaneamente, na Europa, em especial na França e na Inglaterra, um outro grupo também passou a se preocupar com o desempenho organizacional. Seu ponto de partida, porém, era outro; ou seja, o entendimento da organização a partir da cúpula. Evidentemente, sob essa ótica, o que de fato é percebido com mais clareza são coisas como *estruturação* ou *departamentalização* da organização (também chamada de *anatomia*) e seu funcionamento (ou sua fisiologia). Uma vez mais é a mestra Beatriz Wahrlich que batiza essa corrente de concepção anatômica, ou a organização de “cima para baixo”. Seu estudioso e defensor mais conhecido é Henry Fayol, que publicou, em 1916, o livro *Administração industrial e geral*.

Vamos analisar esses dois precursores, Taylor e Fayol, bem como um elenco de outros teóricos e *practitioners* que integram a chamada Escola Clássica.

FREDERICK WINSLOW TAYLOR E OS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Informações básicas sobre Frederick Winslow Taylor

Frederick Winslow Taylor, conhecido como “Pai da Administração Científica”, começou sua carreira na Midvale Steel Company, na Filadélfia, no ano de 1878. Enquanto lá trabalhava, galgou



Frederick W. Taylor
(1856-1915)

postos como líder de grupo, assistente de capataz, capataz, mecânico-chefe e engenheiro-chefe. Foi também responsável pela organização do gerenciamento de empresas importantes como Bethlehem Steel Company, Cramps Shipbuilding Company e Midvale Steel Company. No ano de 1900, Taylor recebeu uma medalha de ouro da Exposição de Paris, por sua invenção de um processo de tratamento de ferramentas modernas de alta velocidade. Taylor publicou cinco livros, dois dos quais — *Princípios da administração científica* e *Gerência de fábrica* — tornaram-se conhecidos, grangeando-lhe espaço como um dos importantes contribuidores do pensamento administrativo.

Para que possamos entender as propostas de Taylor, materializada nos chamados Princípios da Administração Científica, é preciso que entendamos certos pressupostos por ele cultivados. Ele entendia que não era a média dos trabalhadores, mas sim que 19 entre 20 deles acreditavam que era de seu maior interesse trabalhar devagar em vez de andar rápido na execução de suas tarefas. Mais do que isso: entendiam que deveriam contribuir com a menor quantidade possível de trabalho pelo salário que recebiam. Ainda que esses fossem seus pressupostos, ele julgava que o problema de os operários cultivarem essa visão falaciosa não tinha só a ver com eles.

Os trabalhadores entendiam que era seu maior interesse trabalhar devagar em vez de andar rápido na execução de suas tarefas.

Ele diz que:

Se você selecionar um grupo de trabalhadores de sua cidade e sugerir a eles que seria uma boa coisa caso eles duplicassem sua produção no ano vindouro, que cada um deles se tornasse duas vezes mais eficiente, possivelmente a resposta seria: “eu não sei muito a respeito dos negócios dos outros, mas essa história de duplicar a eficiência ser algo bom, talvez seja bom para os outros, mas, se aplicado ao negócio em que eu trabalho, possivelmente a metade dos trabalhadores estaria demitida antes que o ano terminasse”. Para o trabalhador médio, este era um axioma, não sujeito a discussões. Mas mesmo para o homem de negócios de nosso país esta opinião é quase universal. Eles acreditam firmemente que este seria o resultado de um grande aumento na eficiência, embora o oposto seja verdadeiro.

Para dar suporte a seu ponto de vista, de que o aumento da eficiência, com produção 10, 20 ou 30 vezes maior, acabava tendo como resultado um mercado ampliado, com aumento de empregos e não redução, Taylor usou, entre outros, o exemplo da indústria de algodão em Manchester, que em 1840 empregava 5.000 tecelões. Passados 60 anos, a produção foi duplicada, e o número de funcionários na indústria de tecelagem passou para 265.000, embora nesse mesmo período a população inglesa tivesse apenas duplicado.

Esse exemplo abre possibilidade a inúmeras observações e ponderações, como o espaçamento temporal demasiadamente longo e o número de variáveis não controladas que certamente interferiram no correr do processo, só para exemplificar. Entretanto, essa discussão não faz parte da essência para o entendimento do que acreditamos seja a essência da contribuição de Taylor. Essa essência — que ainda perdura em muitas tecnologias administrativas contemporâneas — repousa no que Taylor chamava de *administração científica* e nos pré-requisitos básicos para sua aplicação.

A ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Administração Científica: abordagem desenvolvida por Frederick Taylor, apoiada em quatro princípios básicos para aprimorar o desempenho organizacional: estudo das tarefas, usando medidas objetivas, visando determinar “a melhor maneira” de executá-las; seleção das melhores pessoas para a tarefa, treinamento das mesmas nos métodos mais eficientes e incentivo monetário para os que desempenham as tarefas.

Taylor, ao tentar explicitá-la, inicia pela negativa, dizendo o que ela não é: “não é um conjunto ou grupo de aparatos; administração científica não é um novo esquema de remuneração dos indivíduos; não se trata de um sistema de bônus, nenhum sistema de premiação; não é, tampouco, nenhum método de cálculo de custos. Não se trata nem de estudo do tempo, nem do homem”.

Para Taylor, “a administração científica não existe, nem pode existir” — e aqui se encontram seus pressupostos — “antes que haja uma completa revolução mental dos trabalhadores que venham a empregá-la, em relação a seus deveres para consigo próprios e para com seus empregadores; e uma completa revolução na visão dos empregadores para com os seus deveres em relação a si próprios e para com seus empregados. E até que esta grande revolução mental ocorra, a administração científica não existe”.

O que ele está dizendo é que as tecnologias administrativas, por melhores que sejam, não trarão nenhuma contribuição efetiva para o desempenho de indivíduos e organizações antes que a forma de pensar dos indivíduos — empregados e empregadores — seja radicalmente alterada.

Assim, propõe Taylor quatro princípios que caracterizam a Administração Científica:

- 1º Princípio:** reunir a grande massa de conhecimentos tradicionais que, no passado, se encontravam na cabeça dos trabalhadores e, então, registrá-los, tabulá-los e reduzi-los a regras, leis e, muitas vezes, a fórmulas matemáticas. Esta é uma tarefa da gerência que, uma vez realizada, retorna aos trabalhadores, para serem colocadas em execução.
- 2º Princípio:** seleção científica dos trabalhadores e então seu progressivo desenvolvimento. Cabe à gerência estudar o trabalhador que se encontra sob suas ordens, compreendê-lo da melhor maneira possível e não o deixar simplesmente por conta do capataz, que se encontra geralmente assoberbado.
- 3º Princípio:** consiste em aproximar os conhecimentos, a ciência, dos trabalhadores treinados. Quando não houver alguém que gerencie essa aproximação, ela simplesmente não ocorrerá.
- 4º Princípio:** completa a divisão do trabalho.

Na sistemática antiga, praticamente toda a tarefa era executada pelo trabalhador. Sob a nova sistemática, toda tarefa a ser executada na empresa é dividida em duas grandes partes, e uma delas vai inteiramente para a gerência. O trabalhador se apercebe que praticamente qualquer coisa que ele faça tem de ser precedida por algum ato de preparação por parte da gerência e quando a gerência falha e não faz a sua parte, ela pode levar um *kick* (um pontapé)...

Trata-se de trabalho de grupo (*team work*). Há mais queixas feitas todos os dias por parte dos trabalhadores de que os homens na gerência falham em cumprir seus deveres do que o inverso. Essa é uma das características da administração científica. Ela representa uma democracia, uma cooperação, uma genuína divisão de trabalho nunca antes vista no mundo.

O que nos parece de extrema importância ao atentarmos às idéias de Taylor e, mais especificamente, a seus Princípios da Administração Científica é que essas afirmações e princípios — quase revolucionários — estão sendo emitidos no ano de 1900.

Creio que temos elementos suficientes para melhor compreender Taylor e sua teoria e fazer justiça a ele.

Tabela 6.1**Elementos Básicos da Administração Científica**

Usa incentivo para encorajar um dia adequado de trabalho para um pagamento adequado

Seleciona as "melhores pessoas" para cada tarefa

Treina as melhores pessoas para cada tarefa, na "melhor maneira"

Determina a "melhor maneira" de executar a tarefa

Como resultado, a empresa deve ganhar um desempenho aprimorado de seus trabalhadores

CONCLUSÕES E INFERÊNCIAS

As novidades teóricas propostas por Taylor podem ser resumidas em seus quatro Princípios da Administração Científica:

- a) estabelecer uma ciência da produção;
- b) treinar e selecionar trabalhadores;
- c) aplicar essa ciência para tarefas operativas;
- d) construir um sistema de cooperação entre trabalhadores e gerência para alcançar os objetivos.

É preciso nos darmos conta de que a contribuição de Taylor não se limita a algo pontual, mas a uma série de noções e práticas, criando uma verdadeira cruzada internacional pró-eficiência nas décadas de 1920 e 1930.

Sem as contribuições de Taylor possivelmente não teríamos o sistema de produção em massa como hoje conhecemos. Para Gareth Morgan, "a História possivelmente julgará que Taylor veio antes de seu tempo"².

O conhecimento sobre motivação e comportamento humano por parte de Taylor era bastante precário, ainda que tenha se mostrado útil para o aprimoramento do desempenho organizacional. Era, porém, demasiadamente modesto e simplista para ajudar a entender a organização como um todo e permitir avanços mais substanciais.

Taylor entendia que o sucesso do indivíduo estava inevitavelmente associado ao sucesso da organização. Como consequência, todas as propostas da chamada Administração Científica, como a racionalização e a divisão do trabalho, seriam aceitas sem restrições, pois elas definitivamente contribuíam para o sucesso organizacional. Mesmo a divisão entre o trabalho da gerência (o de pensar e planejar a tarefa) e o do trabalhador (o de simples executor da tarefa) seria aceita sem reclamação, uma vez que era uma maneira lógica de buscar o aumento da eficiência.

Para usar uma expressão muito ao gosto do professor Kleber Nascimento³, adaptando-a para esse caso específico, é possível afirmar que "para Taylor o que era lógico, racional, seria também psicológico". Taylor entendia que sua contribuição, com a busca de maior racionalidade e eficiência na execução das tarefas, tinha um efeito potencial muito maior do que poderia ser pensado inicialmente, ou seja, reduzir, senão eliminar, o conflito indivíduo/organização.

FREDERICK W. TAYLOR

Identidade de interesse de empregados e empregadores⁴

A maioria desses homens crê que os interesses fundamentais dos empregadores e empregados sejam necessariamente antagônicos. Ao contrário, a administração científica tem, por seus fundamentos, a certeza de que os verdadeiros interesses de ambos são um, único e mesmo: de que a prosperidade do empregador não pode existir, por muitos anos, se não for acompanhada da prosperidade do empregado, e vice-versa, e de que é preciso dar ao trabalhador o que ele mais deseja — altos salários — e ao empregador o que ele realmente almeja — baixo custo de produção.

Vadiagem no trabalho⁵

Esses princípios mostram-se tão evidentes que muitas pessoas julgam infantilidade desenvolvê-los. Voltemos, todavia, aos fatos, como se apresentam neste país [Estados Unidos] e na Inglaterra.

Os ingleses e americanos são os povos mais amigos dos esportes. Sempre que um americano joga basquetebol ou um inglês joga críquete, pode-se dizer que eles se esforçam, por todos os meios, para assegurar a vitória a sua equipe. Fazem tudo a seu alcance para conseguir o maior número possível de pontos. O sentimento de grupo é tão forte que, se algum homem deixa de dar tudo de que é capaz no jogo, é considerado **traidor** e tratado com desprezo pelos companheiros.

Contudo, o trabalhador vem ao serviço no dia seguinte, e em vez de empregar todo o seu esforço para produzir a maior soma possível de trabalho, quase sempre procura fazer menos do que pode realmente — e produz muito menos do que é capaz; na maior parte dos casos, não mais do que um terço ou metade de um dia de trabalho, eficientemente preenchido. E, de fato, se ele se interessasse por produzir maior quantidade, seria perseguido por seus companheiros de oficina, com mais veemência do que se se tivesse revelado um traidor no jogo. Trabalhar menos, isto é, trabalhar deliberadamente devagar, de modo a evitar a realização de toda a tarefa diária, fazer *cera*, *soldering*, como se diz neste país, *handing it out*, como se chama na Inglaterra, *can caen*, como é designado na Escócia, é o que está generalizado nas indústrias e, principalmente, em grande escala, nas empresas de construção. O autor assevera, sem medo de contestação, que isso constitui o maior perigo que aflige, atualmente, as classes trabalhadoras da Inglaterra e dos Estados Unidos.

Demonstraremos adiante, neste estudo, que, afastando esse hábito de **fazer cera** em todas as suas formas e encaminhando as relações entre empregados e patrões, a fim de que o operário trabalhe do melhor modo e o mais rapidamente possível em íntima cooperação com a gerência e por ela ajudado, advirá, em média, aumento de cerca do dobro da produção de cada homem e de cada máquina.

Que outras reformas podem fazer tanto quanto esta para promover a prosperidade pela diminuição da pobreza e alívio dos sofrimentos...?

APRENDA MAIS

FREDERICK W. TAYLOR

Identidade de interesse de empregados e empregadores⁴

A maioria desses homens crê que os interesses fundamentais dos empregadores e empregados sejam necessariamente antagônicos. Ao contrário, a administração científica tem, por seus fundamentos, a certeza de que os verdadeiros interesses de ambos são um, único e mesmo: de que a prosperidade do empregador não pode existir, por muitos anos, se não for acompanhada da prosperidade do empregado, e vice-versa, e de que é preciso dar ao trabalhador o que ele mais deseja — altos salários — e ao empregador o que ele realmente almeja — baixo custo de produção.

Vadiagem no trabalho⁵

Esses princípios mostram-se tão evidentes que muitas pessoas julgam infantilidade desenvolvê-los. Voltemos, todavia, aos fatos, como se apresentam neste país [Estados Unidos] e na Inglaterra.

Os ingleses e americanos são os povos mais amigos dos esportes. Sempre que um americano joga basquetebol ou um inglês joga críquete, pode-se dizer que eles se esforçam, por todos os meios, para assegurar a vitória a sua equipe. Fazem tudo a seu alcance para conseguir o maior número possível de pontos. O sentimento de grupo é tão forte que, se algum homem deixa de dar tudo de que é capaz no jogo, é considerado **traidor** e tratado com desprezo pelos companheiros.

Contudo, o trabalhador vem ao serviço no dia seguinte, e em vez de empregar todo o seu esforço para produzir a maior soma possível de trabalho, quase sempre procura fazer menos do que pode realmente — e produz muito menos do que é capaz; na maior parte dos casos, não mais do que um terço ou metade de um dia de trabalho, eficientemente preenchido. E, de fato, se ele se interessasse por produzir maior quantidade, seria perseguido por seus companheiros de oficina, com mais veemência do que se se tivesse revelado um traidor no jogo. Trabalhar menos, isto é, trabalhar deliberadamente devagar, de modo a evitar a realização de toda a tarefa diária, fazer *cera*, *soldering*, como se diz neste país, *handing it out*, como se chama na Inglaterra, *caen*, como é designado na Escócia, é o que está generalizado nas indústrias e, principalmente, em grande escala, nas empresas de construção. O autor assevera, sem medo de contestação, que isso constitui o maior perigo que aflige, atualmente, as classes trabalhadoras da Inglaterra e dos Estados Unidos.

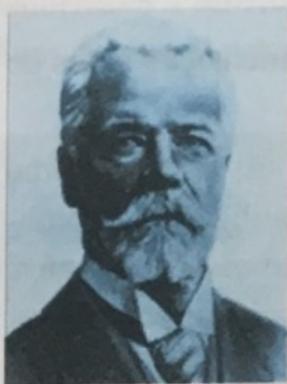
Demonstraremos adiante, neste estudo, que, afastando esse hábito de **fazer cera** em todas as suas formas e encaminhando as relações entre empregados e patrões, a fim de que o operário trabalhe do melhor modo e o mais rapidamente possível em íntima cooperação com a gerência e por ela ajudado, advirá, em média, aumento de cerca do dobro da produção de cada homem e de cada máquina.

Que outras reformas podem fazer tanto quanto esta para promover a prosperidade pela diminuição da pobreza e alívio dos sofrimentos...?

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. De onde Taylor tirou a idéia de que “19 entre 20 trabalhadores acreditavam que era de seu maior interesse trabalhar devagar em vez de andar rápido”? De quem era a responsabilidade?
2. Qual o exemplo utilizado por Taylor para dar suporte a sua idéia de que um aumento da eficiência dos trabalhadores geraria mais empregos e não menos, como era aceito na época? Qual sua opinião a respeito? Justifique.
3. Por quê, em sua visão pessoal, Taylor, ao explicitar o conceito de Administração Científica, começa pela negativa, dizendo o que ela não é?
4. Em que consiste a Administração Científica? Quais são seus princípios?
5. Em sua opinião, por que Taylor insiste no uso dos termos *Ciência* e *científico* no desenvolvimento de suas idéias e teorias?
6. Qual o pressuposto essencial sem o qual seria impossível existir a Administração Científica?
7. Por que Morgan afirma que Taylor foi um homem “que veio antes de seu tempo”?

HENRI FAYOL



Henri Fayol
(1841-1925)

Informações básicas sobre Henri Fayol

Henri Fayol foi a contrapartida francesa para o Taylor norte-americano. Ele nasceu em 1841, de família abastada, e ainda jovem empregou-se na empresa mineradora S.A. Commentry-Fourchambault e em pouco tempo alcançou a posição de diretor-geral. Diferentemente de Taylor, cuja perspectiva era o chão de fábrica, Fayol encarava os problemas organizacionais a partir da ótica do nível diretivo. Seus conceitos gerenciais, testados no correr dos anos, foram estruturados em uma teoria gerencial de caráter abrangente, publicada na França em 1916, chamada *Administração industrial e geral*. A publicação do livro foi um marco na história do pensamento gerencial. Fayol foi o primeiro a salientar a necessidade de que o pensamento gerencial passasse a ser objeto do sistema de

ensino. Foi um precursor de parte substancial dos ensinamentos gerenciais hoje vigentes em nossas universidades. Morreu em Paris, em 1925.

Fayol teve parte substancial de sua vida profissional vinculada à empresa Commentry-Fourchambault, pois graduou-se muito cedo — aos 19 anos de idade — e lá começou a trabalhar quase de imediato, em 1860. Ficou no grupo diretivo até 1925, ano de sua morte. Portanto, 65 anos dedicados a uma empresa de porte.

Sua contribuição, apesar de sua graduação em engenharia, não tinha nada a ver com o lado técnico e “de engenharia” de sua formação, mas sim com os aspectos diretivos de grandes organizações.

Para ele,

Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação;

organizar é constituir o duplo organismo, material e social, da empresa;

comandar é dirigir o pessoal;

coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e esforços;

controlar é velar para que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Funções da Administração

Os elementos básicos da administração, identificados por Fayol, consistem em planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

Suas idéias foram consolidadas no livro *Administração Industrial e Geral*, publicado, em francês, em 1916. Seus conceitos sobre as funções básicas da Administração perduram até os dias de hoje, com uma contribuição altamente positiva ao desempenho das organizações. Mais do que isso: demonstram longevidade a toda prova, pois seus ensinamentos continuam a fazer parte do currículo de todos os cursos de Administração.

Em 1918, já em idade avançada, mas gozando de uma vitalidade invejável, ele passou a dedicar-se ao setor público. Ministrou palestras na Escola Nacional de Guerra e criou o **Centre d'Etudes Administratives** para difundir suas idéias no campo da Administração. Uma de suas idéias era despolitizar a Administração Pública e profissionalizá-la. Uma de suas primeiras experiências neste sentido deu-se na reforma e reestruturação do governo belga. Em 1922, o governo francês aprovou um ato do Parlamento para que o Departamento dos Correios e Telégrafos francês fosse reorganizado seguindo os parâmetros propostos por Fayol em sua obra *Administração industrial e geral*.

Podemos traçar inúmeras comparações entre Fayol e Taylor. Aproximações e contrastes sempre nos auxiliam na busca de um maior e melhor entendimento da realidade com que lidamos.

Similitudes entre Fayol e Taylor:

- ambos geraram sua experiência a partir da indústria pesada;
- tanto um como o outro distinguiram-se por suas pesquisas técnicas e experimentação antes de desenvolver suas teorias gerenciais;
- ambos foram tipificados pelos estudiosos da Administração — e Taylor em especial — como cultivando uma visão mecanicista das organizações, o que é uma super-simplificação da realidade. Fayol, em especial, tinha uma visão *orgânica* das empresas, uma visão *quasi-biológica*, quando se referia ao *corps social*. As regras por ele propostas pretendiam funcionar como *directrizes*, limitando as incertezas, mas jamais com a pretensão de eliminá-las totalmente.

A importância da contribuição de Fayol não foi totalmente reconhecida no mundo anglo-saxônico, pois a tradução de sua obra para o inglês só ocorreu em 1947, portanto após a Segunda Guerra Mundial.

Taylor	Abordagem Administração Científica	Ênfase Na tarefa	Termos Mais Utilizados - Organização racional - Divisão das tarefas - Simplificação - Especialização - Tempos e movimentos	ÓTICA De baixo para cima	DESTAQUE Taylor Gilbreth Ford	OBRA <i>Princípios da administração científica</i> (1911) Origem: Estados Unidos
Teoria Clássica da Administração						
Fayol	Abordagem Anatômica e Fisiológica	Ênfase Na estrutura	Termos Mais Utilizados - Técnicas - Comerciais - Financeira - Segurança - Contabilidade - Administrativas 1. Planejamento 2. Organização 3. Direção 4. Controle	ÓTICA De cima para baixo	DESTAQUE Fayol	OBRA <i>Administração industrial e geral</i> (1916) Origem: França

Figura 6.1 As abordagens de Taylor e Fayol contrastadas: uma síntese.

Ao ler o texto elaborado por Fayol, *Aprenda Mais*, você perceberá o grau de atualidade tanto de sua concepção gerencial quanto do vocabulário por ele empregado. A Figura 6.1 contrasta as abordagens de Taylor e Fayol.

CONCLUSÕES E INFERÊNCIAS

Entre as funções administrativas preconizadas por Fayol havia uma — *prevoyance* (que corresponde aos nossos planejamento e previsão atuais) — que de certa forma condicionava as demais funções. Sem planos e objetivos claros, Fayol entendia que as demais funções perdiam seu valor, pois ficavam como que vazias. Uma organização que não planeja e, portanto, não tem clareza de seus objetivos é como um barco navegando em noite escura e em mares desconhecidos, sem dispor de instrumentos de navegação. O resultado provável não pode ser muito auspicioso. Ele antecipou a idéia de planejamento de longo prazo em muitas décadas. Ele entendia que as decisões tomadas no presente condicionavam, moldavam os resultados futuros. Também valorizava a *participação* como elemento garantidor da implementação dos objetivos da organização. Sem dúvida alguma, um desbravador.

São 14 os princípios administrativos estabelecidos por Fayol e largamente difundidos e ainda utilizados, com algumas adaptações, em nosso mundo organizacional.

HENRI FAYOL

APRENDA MAIS

Organização⁶

Organizar uma empresa é dotá-la de tudo o que é útil a seu funcionamento: matérias-primas, utensílios, capitais e pessoal.

Pode-se fazer nesse conjunto duas grandes divisões: o organismo **material** e o organismo **social**.

Trataremos, aqui, apenas do segundo.

Provido dos recursos materiais necessários, o pessoal, ou corpo social, deve ser capaz de cumprir as funções essenciais, isto é, executar todas as operações que a empresa comporta.

Missão administrativa do corpo social

Entre o corpo social da empresa **rudimentar**, onde apenas um homem desempenha todas as funções, e o da empresa **nacional**, que emprega milhões de indivíduos, encontramos todas as variações possíveis.

Em todos os casos, porém, o corpo social tem a desempenhar a seguinte missão **administrativa**:

- 1^o - velar para que o programa de ação seja maduramente preparado e firmemente executado;
- 2^o - velar para que o organismo social e o organismo material tenham relação com o objetivo, os recursos e as necessidades da empresa;
- 3^o - estabelecer uma direção única, competente e forte;
- 4^o - concatenar as ações e coordenar os esforços;
- 5^o - formular decisões claras, nítidas e precisas;

APRENDA MAIS

6º - concorrer para que se efetue um bom recrutamento, tendo cada serviço em sua direção um homem competente e ativo e estando cada agente no lugar em que possa render o máximo;

7º - definir claramente as atribuições;

8º - encorajar o gosto pelas iniciativas e responsabilidades;

9º - remunerar eqüitativa e habilmente os serviços prestados;

10º - aplicar sanções contra as faltas e os erros;

11º - manter a disciplina;

12º - velar para que os interesses particulares sejam subordinados ao interesse da empresa;

13º - dar particular atenção à unidade de seu comando;

14º - zelar pela ordem material e social;

15º - manter tudo sob controle;

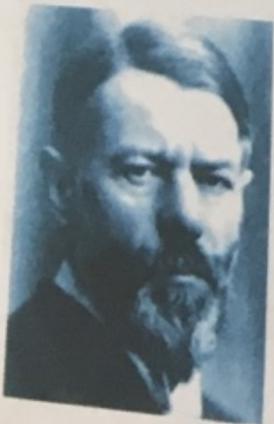
16º - combater os abusos de regulamento e de formalismo burocrático, a papelada etc.

Essa missão **administrativa** é a que o pessoal de qualquer empresa deve desempenhar. É simples na empresa rudimentar e se complica cada vez mais à medida que a empresa ganha importância e o pessoal se torna mais numeroso.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Qual a idade de Fayol ao graduar-se em engenharia? Você acredita que esse fato teve alguma influência em sua carreira?
2. Qual a principal obra de Fayol? Quando foi publicada na França? Quando foi traduzida para o inglês e qual a consequência desse fato?
3. Quais as funções administrativas, segundo Fayol? Qual a mais importante? Justifique.
4. Que relações podem ser estabelecidas entre as obras de Taylor e Fayol?
5. "Fayol cultivava uma visão mecanicista." Você concorda com essa afirmação?
6. Fayol dedicou-se somente à atividade privada?
7. Qual o impacto da obra de Fayol no campo de estudo da Administração?

MAX WEBER E A BUROCRACIA (1864-1920)



Max Weber
(1864-1920)

Informações sobre Max Weber

Sociólogo alemão, cientista político e economista, Max Weber é mais conhecido mundialmente por seus estudos das relações entre sistemas religiosos e políticos. Para os estudiosos de Administração, são de enorme importância seus estudos sobre as fontes de autoridade e a resultante forma organizacional a que chamou de *burocracia*. Suas principais obras são: *A ética protestante e o espírito do capitalismo* (1904) e *Economia e sociedade* (1921).

Seu trabalho mais relevante para o campo organizacional — *A teoria da organização social econômica* — foi publicado em 1922, dois anos após sua morte. Entretanto, ele só foi traduzido para o inglês em 1947, quando então sua influência passa a ser mais ampla e significativa no mundo ocidental.

Quando falamos em *burocracia*, o que primeiro nos vem à mente é a idéia de algo emperrado. Uma organização onde existem regras e rotinas em número excessivo, onde predomina um sistema de papelório e carimbos inúteis, não é isso? Entretanto, não era essa a concepção de quem cunhou o termo: Max Weber, que viveu entre 1864 e 1920. Portanto, um contemporâneo de Frederick Taylor, apenas vivendo em território europeu. Exatamente por essa contemporaneidade (e também pela similitude de suas idéias com as de Taylor) é que o colocamos junto à abordagem clássica, embora ele definitivamente a transcenda. Trata-se de uma figura à parte.

Weber estava interessado nos aspectos referentes à *organização formal*, isto é, *os meios racionais utilizados para dirigir as atividades de muitos indivíduos ocupantes de cargos diferentes, visando atingir um objetivo comum*. Ele não era um profissional de Administração, mas sim um sociólogo interessado em detectar o que efetivamente estava ocorrendo nas sociedades industriais e comparar com o que estava ocorrendo em outras sociedades que se encontravam em diferentes estágios de desenvolvimento. Ou, ainda, comparar organizações em diferentes períodos históricos.

O que o intrigava é algo que possivelmente intriga a você e com toda certeza a nós próprios: O que é que as organizações fazem para se perpetuar nos ambientes em que estão operando? Você alguma vez já pensou nisso?

Os indivíduos ingressam nas organizações e lá permanecem anos a fio ou, então, apenas alguns meses. Depois se afastam. Entretanto, *as organizações continuam sua caminhada*, permanecem vivas e atuantes, às vezes por muitas gerações, como que se perpetuando.

O que as mantêm em funcionamento? Como elas são organizadas e gerenciadas?

Uma preocupação, de enorme impacto na vida das organizações, fazia parte da constelação das inquietações weberianas: a *autoridade*. “Por que os indivíduos obedecem ordens? Por que eles agem de acordo com o que lhes é ordenado?” Ele teorizou que três tipos básicos de relações de autoridade podiam ser usados para classificar as organizações⁷:

- *Autoridade tradicional*: autoridade exercida apoiada no costume ou práticas passadas. Sua fraqueza como fonte de autoridade estava ligada ao fato de ela valorizar o precedente, o passado, e não a melhor decisão possível.
- *Autoridade carismática*: autoridade baseada na “devoção à santidade, heroísmo ou caráter exemplar específico e excepcional de um indivíduo”. A fraqueza desse tipo de autoridade é que ela não prevê nem provê uma base para a sucessão. Quando o líder se vai, por qualquer que seja a razão, a organização se encontra à deriva, e sua sobrevivência é ameaçada.
- *Autoridade racional-legal*: autoridade exercida para atingir objetivos específicos estabelecidos e baseada no direito legal da pessoa ocupante de um determinado cargo (*buro*, em alemão) de emitir ordens. Segundo Weber, esse tipo de autoridade é o mais adequado para as organizações de porte, complexas em natureza, pois a autoridade racional-legal enfatiza a obediência às ordens de *quem* ocupa o cargo — não importa quem ele seja. A autoridade está vinculada ao *cargo* e não ao indivíduo.

Weber descreveu o tipo de organização que surgiria como consequência do emprego da autoridade racional-legal, e a que ele chamou de *burocracia*. Eis alguns de seus aspectos essenciais:

- Ênfase na *forma*, que se materializava em um conceito definido de hierarquia, uma organização seqüencial de cargos, bem delimitados por regras e normas.

- *Especialização da tarefa e competência*: só estaria qualificada para integrar o quadro administrativo da organização, e, portanto, em condições de nomeação para funções oficiais, a pessoa que demonstrasse preparo técnico adequado. Portanto, o treinamento adquiria especial importância nesse contexto.
- *Regras e normas*: de modo a garantir que os objetivos fossem efetivamente alcançados, era necessário que existissem certos parâmetros e orientações oficiais a serem seguidos.
- *Responsabilidades definidas* para os ocupantes dos cargos, com a *autoridade* necessária para o desempenho efetivo.
- *Registro*: todos os conhecimentos relevantes da vida organizacional deveriam ser documentados.

A concepção weberiana de burocracia serviu de base especialmente para que os sociólogos melhor interpretassem as organizações. Um deles, Robert Merton, assim se expressou, referindo-se à burocracia:

Uma estrutura social formal, racionalmente organizada, implica modelos de atividades claramente definidos, nos quais idealmente cada série de ações está ligada funcionalmente aos objetivos da organização. Em tal organização há uma série integrada de funções, de *status* hierárquicos, que implica um certo número de privilégios e obrigações, definidas por regras limitadas e específicas. Cada uma dessas funções compreende uma esfera de competência e responsabilidade. A autoridade, o poder de controle, vindo de um regulamento reconhecido, é prerrogativa do cargo e não da pessoa que ocupa o mesmo. O sistema de relações estabelecido entre diversas funções implica um grau considerável de formalismo e define claramente a distância social, separando os indivíduos que ocupam esses cargos... Assim o tipo ideal de uma organização formal seria a burocracia, e para melhor compreensão, a análise clássica da Burocracia seria a de Weber... O principal mérito da Burocracia é a sua eficiência técnica. Ela prima pela precisão, rapidez, avaliação, continuidade...⁸

Para Merton, a burocracia é uma estrutura social formal, racionalmente organizada, que implica modelos de atividade claramente definidos, nos quais, idealmente, cada série de ações está ligada aos objetivos da organização.

Creio que essa análise de Merton deixa muito claro por que as organizações burocráticas, apesar de todas as críticas, ainda subsistem, e com muito vigor. O próprio Weber dizia que, *fora da burocracia, só o diletantismo*, tal a força que ele via derivar dessa estrutura.

Sempre que você quiser visualizar uma burocracia em funcionamento, pense em uma grande organização, como o serviço público, o exército ou mesmo uma grande empresa industrial, com vários níveis hierárquicos e alta especialização. Você não cometerá engano.

A grande crítica que se faz à abordagem clássica, e por extensão à burocracia, é que ambas cultivam uma visão parcial, concentrando sua atenção nos aspectos meramente formais das organizações, deixando de lado aqueles que efetivamente fazem com que as organizações funcionem: as pessoas que nelas operam.

Veja, na Figura 6.2, o que uma burocracia deve ter.

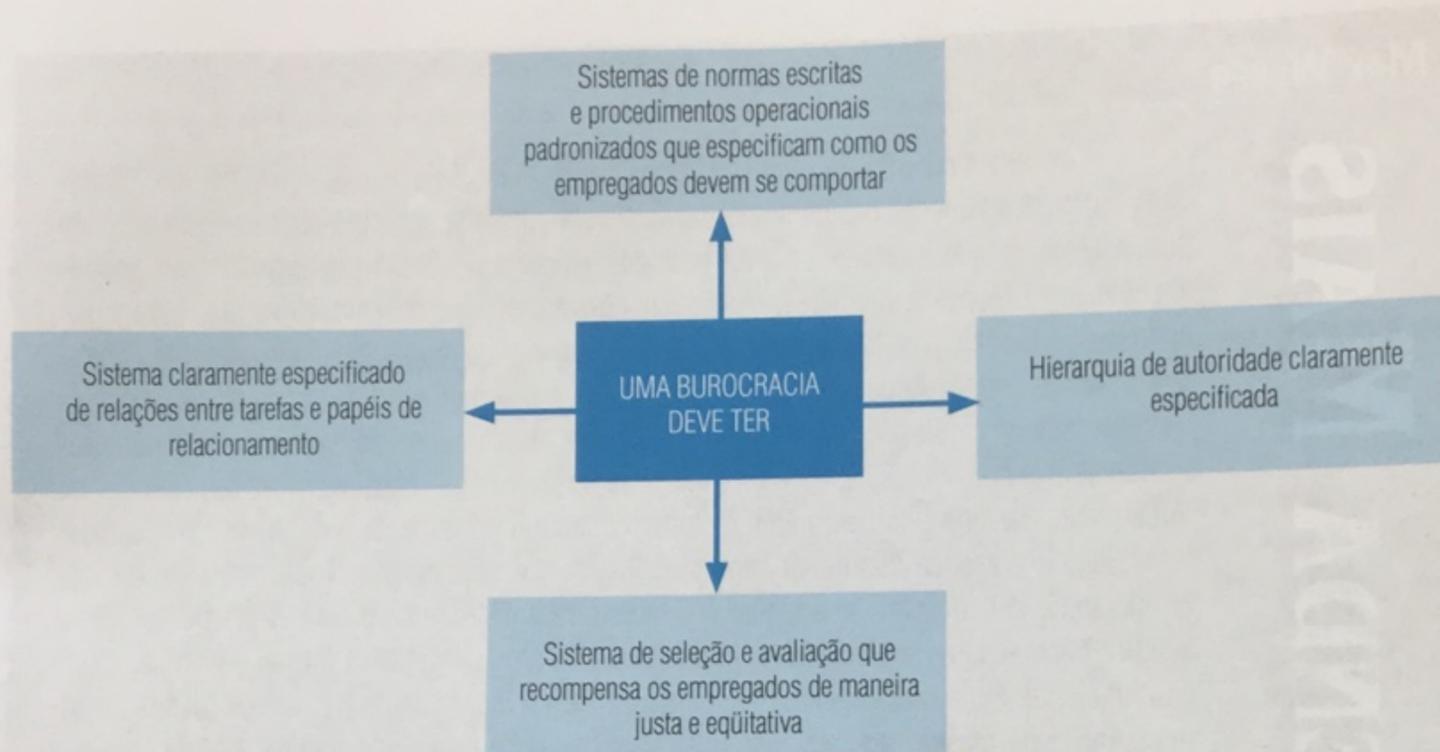


Figura 6.2 O que uma burocracia deve ter.

A Tabela 6.2 apresenta um retrato comparativo de três importantes integrantes da abordagem clássica.

Tabela 6.2

Taylor, Fayol e Weber comparados: uma síntese

Taylor	Fayol	Weber
Características Administrativas		
Treinamento em regras e rotinas Uma melhor maneira de fazer Motivação financeira	Definição das funções da administração Divisão do trabalho Hierarquia Autoridade Equidade	Regras Impessoalidade Divisão do trabalho Hierarquia Estrutura de autoridade Racionalidade
Foco		
No empregado	No gerente	Na organização inteira
Vantagens		
Produtividade Eficiência	Estrutura bem definida Profissionalização dos papéis gerenciais	Consistência Eficiência
Desvantagens		
Subestima as necessidades sociais	Foco interno Excessiva ênfase no comportamento racional do gerente	Muita rigidez Lentidão

MAX WEBER

APRENDA MAIS

O desenvolvimento da moderna forma de organização coincide em todos os setores com o desenvolvimento e a contínua expansão da administração burocrática. Isso é válido para a Igreja, Estado, exército, partidos políticos, empresas econômicas, organizações de toda espécie, associações particulares, clubes e muitas outras. Seu desenvolvimento é, para tomar apenas o caso mais penetrante, o mais crucial fenômeno do moderno Estado ocidental. Entretanto, muitas formas podem existir que não se aproximam do modelo: os órgãos colegiados representativos, comissões parlamentares, soviets, funcionários honorários, juízes não profissionais e outras tantas. E, embora muitos se queixem dos "pecados da burocracia", seria ilusão imaginar que o trabalho administrativo contínuo pudesse ser executado, em qualquer setor, sem a presença de funcionários trabalhando em seus cargos. Todo o modelo de vida cotidiana é talhado para se adequar a esta estrutura. Porque a administração burocrática é sempre observada em igualdade de condições e de uma perspectiva formal e técnica, o tipo mais racional. Ela é, atualmente, indispensável para o atendimento das necessidades da administração de massa. No setor administrativo, a opção está sempre entre a burocracia e o diletismo.

A fonte principal da superioridade da administração burocrática reside no papel do conhecimento técnico que, através do desenvolvimento da moderna tecnologia e dos métodos econômicos na produção de bens, tornou-se totalmente indispensável. A este respeito é indiferente que o sistema econômico seja organizado em bases capitalistas ou socialistas. Na verdade, se no segundo caso se desejasse um nível igual de eficiência técnica, o resultado seria um enorme incremento na importância da burocracia profissional⁹.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Qual o conceito popular de burocracia? Ele se identifica com o de Weber?
2. O que você entende por *organização formal*?
3. Como você sabe quando está lidando com uma organização burocrática?
4. Segundo Robert Merton, qual a característica mais importante da burocracia?
5. Por que, segundo Weber, a autoridade racional-legal é superior às demais?

QUESTÃO OBJETIVA

O senso comum considera a palavra "burocracia" como excesso de formalismo e de papelório. Essa idéia advém da ocorrência de conseqüências imprevistas (ou indesejadas) do modelo burocrático ideal defendido por Weber, às quais deu-se o nome de disfunções da burocracia. Entre essas disfunções incluem-se:

- a) Despersonalização do relacionamento, resistência a mudanças, imperativo tecnológico e ambiente turbulento.
- b) Despersonalização do relacionamento, uso da categorização como técnica do processo decisório, grupos autônomos e racionalização científica.
- c) Resistência a mudanças, exibição de sinais de autoridade, superconformidade em relação às regras e aos regulamentos e propensão dos participantes a se defenderem de pressões externas.

- d) Resistência a mudanças, internalização das diretrizes, humanização do trabalho e enriquecimento de cargos.
- e) Superconformidade em relação às regras e aos regulamentos, uso da categorização como técnica do processo decisório, imperativo ambiental e indolência sistemática.

EXERCÍCIO

Leia o texto abaixo¹⁰, procurando detectar as características fundamentais da burocracia de Weber e compare-as com o que você conhece popularmente como burocracia. Depois desenvolva um quadro comparativo.

As tarefas da organização são distribuídas entre as várias posições como deveres oficiais. Infere-se daí uma divisão bem clara de trabalho entre as posições, tornando possível um alto grau de especialização. A especialização, por sua vez, promove a destreza entre os funcionários, tanto diretamente como capacitando a organização a empregar funcionários com base em qualificação técnica.

As posições ou postos são organizados dentro de uma estrutura de autoridade hierárquica. Geralmente, essa hierarquia toma a forma de uma pirâmide em que cada chefe é responsável pelas decisões e ações de seus subordinados, assim como as suas próprias em relação ao superior logo acima dele, na pirâmide, e em que cada chefe tem autoridade sobre os chefes abaixo dele. O alcance da autoridade dos superiores sobre os subordinados está claramente circunscrito.

Um sistema de regras e regulamentos formalmente estabelecido governa as ações e decisões oficiais. Em princípio, as operações dessas organizações administrativas envolvem a aplicação dessas regras gerais a casos particulares. Os regulamentos garantem a uniformidade das operações e, juntos com a estrutura de autoridade, tornam possível a coordenação das várias atividades. Eles também provêm a continuidade das operações, independentemente de mudanças no pessoal, assim promovendo a estabilidade que falta, como vimos, nos movimentos carismáticos.

Espera-se que os chefes assumam uma orientação impessoal em seus contatos com clientes e outros chefes. Os clientes deverão ser tratados como casos, esperando-se que os chefes esqueçam todas as considerações pessoais e mantenham-se completamente alheios, emocionalmente falando. Os subordinados deverão, similarmente, ser tratados de modo impessoal. A distância social entre os níveis hierárquicos e entre os chefes e seus clientes deverá fomentar essa formalidade. O alheamento impessoal é proposto para evitar que os sentimentos pessoais dos chefes distorçam seu julgamento racional durante o trabalho.

O emprego na organização constitui uma carreira para os chefes. Geralmente um chefe trabalha em tempo integral e gostaria de ter uma carreira vitalícia no órgão. O emprego é baseado nas qualificações técnicas do candidato, mais do que em política, família ou outras conexões. De um modo geral, essas qualificações são testadas por exames ou por certificados que demonstrem o grau de instrução do candidato: diplomas escolares, por exemplo. Essas qualificações educacionais criam uma certa homogeneidade de classe entre os chefes, visto que relativamente poucas pessoas originárias da classe operária têm diplomas superiores — apesar de seu número estar crescendo. Os chefes são nomeados para os postos — e não eleitos — e assim dependem mais dos superiores da organização do que de um corpo constituinte. Depois de um período de experiência, os chefes terão garantia de posição e serão protegidos contra uma exoneração arbitrária. A remuneração é em forma de salário, provendo-se pensões para depois da aposentadoria. As promoções, dentro da carreira, serão devidas a tempo de serviço, à eficiência no emprego ou a ambos.

VOCÊ SE ENCAIXA EM UMA ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA?

AUTO-ANÁLISE ORIENTADA

Muitas organizações ainda exibem as características da burocracia descrita por Weber. Algumas pessoas se enquadram bem em organizações altamente burocráticas; outras se sentem sufocadas e presas em uma organização burocrática. Qual é sua preferência? Para determinar seu nível de conforto com organizações burocráticas, faça o exercício a seguir.

Instruções:

Para cada afirmação, marque a resposta que melhor representa seus sentimentos.

	Geralmente concordo	Geralmente discordo
1. Valorizo a estabilidade em meu trabalho.		
2. Gosto de uma organização previsível.		
3. O melhor emprego para mim seria aquele em que o futuro é incerto.		
4. O governo federal seria um ótimo lugar para trabalhar.		
5. Regras, políticas e procedimentos tendem a frustrar-me.		
6. Eu gostaria de trabalhar para uma empresa que tivesse 85.000 empregados internacionalmente.		
7. Trabalhar como autônomo envolveria mais risco do que aquilo que estou disposto a enfrentar.		
8. Antes de aceitar um emprego, gostaria de ver uma descrição exata do cargo.		
9. Preferiria um emprego como pintor de paredes <i>freelance</i> a um emprego de escriturário no departamento de trânsito.		
10. O tempo de serviço deveria ser tão importante quanto o desempenho para determinar aumentos salariais e promoções no emprego.		
11. Dar-me-ia um sentimento de orgulho trabalhar para uma empresa maior e mais bem-sucedida em sua área.		
12. Se tivesse a oportunidade, preferiria ganhar \$ 40.000 por ano como vice-presidente de uma pequena empresa a \$ 45.000 como especialista numa grande empresa.		
13. Eu consideraria uma experiência degradante usar um crachá de empregado com um número.		
14. As vagas no estacionamento de uma empresa deveriam ser designadas em função do nível do cargo.		
15. Se um contador trabalha para uma grande empresa, não pode ser um verdadeiro profissional.		
16. Antes de aceitar um emprego (se pudesse escolher), quereria certificar-me de que a companhia tem um ótimo programa de benefícios para os empregados.		
17. Provavelmente uma empresa não será bem-sucedida a menos que estabeleça um conjunto claro de regras e procedimentos.		
18. Horários de trabalho normais e férias são mais importantes para mim do que descobrir emoções no trabalho.		
19. Deve-se respeitar as pessoas de acordo com seus cargos.		
20. Regras existem para serem quebradas.		

Pontuação: Marque um ponto para cada resposta "geralmente concordo" para as perguntas 1, 2, 4, 7, 8, 10, 11, 14, 16, 18 e 19. Marque um ponto para cada resposta "geralmente discordo" para as perguntas 3, 5, 6, 9, 12, 13, 15, 17 e 20. Um resultado igual a 15 sugere que você gostaria de trabalhar numa burocracia; 5 pontos ou menos sugerem que você ficaria frustrado em trabalhar numa burocracia, especialmente numa grande.

Fontes: *The human relations: A job oriented approach* by DuBrin, 1978, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ 07458.

HENRY



Henry Ford (1863-1945)

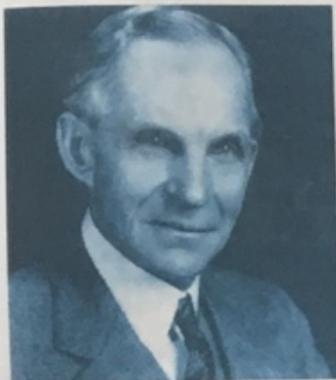
Henry Ford revolucionou a indústria automobilística com a produção em massa. Foi pioneiro na montagem inteiramente mecânica de massa, com qualidade controlada.

Foram as ideias de Ford que trouxeram a linha de montagem para a indústria automobilística, tirando o resultado médio de produção de 5 carros por hora em 1927.

Ford acreditava que a indústria deveria correr de frente para a mudança. Ele disse: "a indústria não pode esperar". grandes mudanças não se fazem sem a vontade de estococar. Entretanto, a indústria automobilística é essencialmente uma indústria de estoque.

Ford descobriu que a indústria automobilística não pode sobreviver sem os textos.

HENRY FORD



Henry Ford
(1863-1947)

Informações básicas sobre Henry Ford (1863-1947)

Henry Ford nasceu em Dearborn, em Michigan, em 30 de julho de 1863. De origem irlandesa, freqüentou a escola por oito anos, de uma maneira intermitente. Seu treinamento foi como *machinist*, em Detroit. Seu primeiro carro, de caráter experimental, foi construído em 1896. Criou a Ford Motor Company no ano de 1903. Um de seus méritos foi encarar a produção de automóveis como algo que deveria atender às massas e não simplesmente ser objeto de diversão de uma elite. A ele pode ser debitada a criação da linha de montagem, um sistema altamente eficiente de produção, com altos volumes. Ford morreu na cidade onde nasceu, Dearborn, em 7 de abril de 1947.

Henry Ford, sem dúvida, foi o elemento-chave na propulsão da linha de montagem, em geral, e da indústria automobilística, em especial. Foi um homem com uma cabeça privilegiada, capaz de associar uma produção altamente eficiente, com grandes volumes de produção, usando, para tanto, uma produção verticalmente integrada, associada a altos salários e baixos preços de venda. Não lhe parece algo ideal? Sua visão de massificação da produção, de atender ao maior número possível de usuários, era acompanhada pela baixa qualidade dos carros produzidos, que, em geral, eram muito simples, sem nenhuma sofisticação tecnológica.

Ford, na visão do professor Ian Glover¹¹, foi considerado o número 1 daquela que foi julgada a *indústria das indústrias* do século XX, aquele que trouxe a Revolução Industrial a seu ápice. Sua empresa combinava a manufatura e a montagem de todas as peças-componentes de um carro usando uma linha de montagem principal, com inúmeras sublinhas de menor porte alimentadoras, e aplicando o princípio da integração vertical. Os recursos financeiros e humanos eram empregados e combinados de modo a garantir o resultado esperado. Os trabalhadores da Ford, em 1914, recebiam um salário substancialmente acima da média do mercado; enquanto as outras indústrias do mesmo ramo pagavam entre 2 e 4 dólares ao dia, a Ford pagava 5 dólares. O preço de seu Modelo T foi reduzido de 950 dólares, em 1908, para 290 dólares, por volta de 1927. Nesse mesmo período, a Ford produziu e vendeu 17 milhões de automóveis.

Henry Ford: controverso, às vezes paradoxal, fora de seu tempo, mas extremamente eficaz.

Ford cultivava algumas idéias que parametrizaram suas ações no decorrer de sua vida. Ele entendia que deveria ter uma empresa que, na medida do possível, se autobastasse. Dois *slogans* orientadores de suas ações eram: “abundância para todos” (“*plenty for all*”) e “altos salários para criar grandes mercados” (“*high wages to create large markets*”). Ele não inventou nem a linha de montagem, nem a produção em massa, nem o controle de estoque em tempo real, tampouco a gestão de recursos humanos, como alguns pretendem atribuir a ele. Entretanto, ele usou esses conceitos com grande eficácia. Por certo ele estava avançado em seu tempo, especialmente quando colocava as necessidades e os desejos dos consumidores à frente daqueles dos acionistas.

A indústria automotiva, “a indústria das indústrias”, trouxe a Revolução Industrial a seu ponto mais alto no início do século XX. Esse fato pode ser atribuído a Ford.

Ford, por certo, não cultivava um raciocínio linear, fácil de ser acompanhado e interpretado. Controvérsias e paradoxos faziam parte de sua forma de interpretar o mundo e agir. Examinem os dois pequenos textos por ele escritos em 1926:

...um negócio, em minha forma de ver, não é uma máquina. É uma coleção de pessoas que são colocadas juntas para executarem tarefas e não para escreverem cartas umas para as

outras. Não é necessário para nenhum departamento saber o que o outro está fazendo... Não é necessário realizar reuniões para estabelecer bons sentimentos (clima, diríamos nós) entre os indivíduos ou departamentos. Não é necessário que as pessoas se amem para trabalharem juntas¹².

Negócios e indústria são, antes de tudo, um serviço público. Estamos organizados para fazermos o melhor que pudermos em todos os lugares e para todos os interessados. Não acredito que devamos ter um lucro exorbitante com os nossos carros. Um lucro razoável está certo, mas não demais. Portanto, minha política tem sido a de forçar os preços dos carros para baixo assim que a produção o permite, e beneficiar os usuários e trabalhadores, o que tem resultado em lucros surpreendentemente grandes para nós.

CONCLUSÕES E INFERÊNCIAS

O certo em tudo isso que examinamos é que, sem Henry Ford — um homem de origem simples, possuidor de uma educação formal precária, mas alguém extremamente ousado —, possivelmente teríamos um mundo muito diferente hoje. Reflita a respeito.

HENRY FORD

APRENDA MAIS

Qual a minha idéia?¹³

Estamos ainda no começo do desenvolvimento do nosso país — e nada mais fizemos, apesar do nosso decantado progresso, senão arranhar-se a superfície. Tem sido, na realidade, admirável esse progresso, mas se compararmos o que está feito ao que resta fazer, todas as nossas realizações equivalem a nada. Quando consideramos que só o trabalho da terra exige mais energia do que todos os estabelecimentos industriais do país, abre-se-nos a perspectiva das oportunidades que o futuro nos reserva. E justamente agora que lavra a agitação em tantos países e o desassossego inquieta o mundo, parece-nos bom o ensejo para sugerir algo do que se poderá fazer, à luz do que já se fez.

As expressões força motriz, aparelhamento mecânico e indústria sugerem a muita gente a idéia de um mundo frio e metálico, onde flores, árvores, pássaros e campos verdejantes desaparecem diante das grandes fábricas e tudo se transforma em máquinas e em homens-máquinas. Não penso assim, acho que se não aperfeiçoarmos a máquina e suas aplicações, e se não nos tornarmos mais compreensivos da parte mecânica da vida, não poderemos gozar convenientemente das árvores, das flores e dos campos verdejantes.

Muito já se fez para banir a amabilidade da vida com admitir uma oposição entre o fato de viver e os meios que permitem viver. Tanto desperdiçamos tempo e forças, que pouco nos sobra para consagrar ao nosso prazer. Energia e máquinas, dinheiro e bens, no entanto, só nos prestam quando nos proporcionam liberdade de vida; são apenas meios para um fim. As máquinas que trazem o meu nome, por exemplo, não as considero simplesmente como máquinas. Se assim fora eu teria ido cuidar de outra coisa. Considero-as como a prova concreta de uma teoria que presumo seja mais que uma simples teoria — alguma coisa que intenta fazer deste mundo uma melhor moradia do homem. O fato do êxito excepcional da Ford Motor

As máquinas que trazem o meu nome, por exemplo, não as considero simplesmente como máquinas. Se assim fora eu teria ido cuidar de outra coisa. Considero-as como a prova concreta de uma teoria que presumo seja mais que uma simples teoria — alguma coisa que intenta fazer deste mundo uma melhor moradia do homem.

APRENDA MAIS

Company só é importante porque demonstra de modo palpável o fundamento da teoria que nela venho realizando. Somente isto me autoriza a criticar, do ponto de vista de um homem que não foi vítima deles, o atual sistema da indústria e a organização financeira e social.

Se eu egoisticamente só pensasse em mim, não desejaria alteração nenhuma nas formas estabelecidas. Se o dinheiro fosse a minha ambição, o sistema atual me seria ótimo, porque me forneceria em abundância. Preocupo-me, porém, com o *rendimento* e a atual ordem de coisas não permite o melhor rendimento porque dá azo a toda sorte de desperdícios e impede que muitos homens recebam o exato equivalente do seu trabalho. E ninguém aproveita com isso. Penso, pois, numa melhor organização e num melhor ajustamento.

Não censuro o costume de mofar das idéias novas. Acho preferível ser cético a respeito delas e exigir provas da sua excelência, do que lhes girar em torno numa contínua exaltação. O ceticismo, se com isto queremos dizer cautela, é o volante da civilização: muitas das graves perturbações atuais provêm de aceitarmos idéias novas sem antes investigarmos se são boas ou más. Uma idéia não é necessariamente boa porque seja velha, nem necessariamente má porque nova; se, porém, uma idéia resulta, já tem ela por si a força desta prova. As idéias são extremamente valiosas em si; uma idéia, porém, é apenas uma idéia. Está ao alcance de todos idealizar. Mas o que vale é converter idéias em utilidades.

Muitas das graves perturbações atuais provêm de aceitarmos idéias novas sem antes investigarmos se são boas ou más.

As idéias são extremamente valiosas em si; uma idéia, porém, é apenas uma idéia. Está ao alcance de todos idealizar. Mas o que vale é converter idéias em utilidades.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Quanto da biografia inicial de Ford pode ter influído em seu desempenho futuro como empresário?
2. Quais suas contribuições para o desenvolvimento da Administração?
3. Qual sua idéia no que dizia respeito ao consumidor?
4. A que pode ser atribuída a alta eficácia obtida por Ford na produção de automóveis? Qual a grande novidade por ele introduzida?
5. Que conseqüências pode ter para uma organização, mergulhada em uma sociedade de mercado, um *slogan* do tipo "abundância para todos" (*"plenty for all"*)?
6. Qual a lógica de Ford ao pagar a seus empregados salários significativamente superiores aos da concorrência?
7. Estamos no início do século XX, na época em que Ford fundou sua empresa. Como você agiria se estivesse no lugar dele, com os conhecimentos que você detém hoje?

EXERCÍCIO: PARA LER, REFLETIR E RESPONDER

A Revolução Industrial procurou tirar proveito da economia de escala com novas formas de organização e gerência. A eficiência passa a depender tanto da especialização quanto da uniformidade e padronização. O taylorismo e o fordismo constituíram-se em expressões fundamentais da modernidade no sistema produtivo. Surgem a racionalidade calculada, a precisão e a otimização do tempo para garantir a eficiência uniforme da produção em massa. Previam-se a acentuação da especialização do trabalho e da mecanização: as máquinas substituiriam os trabalhadores, e os problemas humanos no trabalho praticamente desapareceriam. Entretanto, a padronização e a massificação levaram a uma maior exploração e alienação dos trabalhadores; o trabalhador viu-se alienado de sua própria humanidade, sem controle de sua atividade produtiva e explorado por uma motivação insaciável de lucro¹⁴.

PERGUNTAS EXPLORATÓRIAS

1. Quais as conseqüências da *padronização* e da *massificação*?
2. Como seria o mundo organizacional e social sem a especialização e a mecanização?

QUESTÕES OBJETIVAS

1. Em seu primeiro dia de trabalho na empresa de produtos alimentícios Celeste, o presidente João de Souza descreveu aos novos funcionários seu modelo de administração com as seguintes palavras: "A aceleração do trabalho só poderá ser obtida por meio da padronização obrigatória dos métodos, adoção obrigatória dos melhores instrumentos e condições de trabalho e cooperação obrigatórias. E essa atribuição de impor padrões e forçar a cooperação compete exclusivamente à gerência". A partir dessa citação, concluímos que a empresa estava embasada¹⁵:
 - a) na Teoria Comportamental da Administração;
 - b) na abordagem humanística da organização;
 - c) no modelo burocrático de organização;
 - d) nos princípios da Teoria Contingencial;
 - e) nos princípios da Administração Científica.
2. Uma cadeia de lanchonetes descobre que seu negócio está mudando com base em duas constatações: a) mais pessoas estão comendo fora, em estabelecimentos de *fast-food*, e b) em virtude de variações demográficas, existem menos adolescentes disponíveis para trabalhar por um salário mínimo em empregos entediantes. O primeiro ponto sugere que a organização deveria expandir seu negócio e tirar proveito da oportunidade de crescimento. A resposta tradicional para mais negócios — empregar mais adolescentes — não é uma opção, como deixa claro o segundo ponto. Uma situação como essa exige do administrador uma decisão contingencial. Ele listou como possíveis as decisões a seguir. Entretanto, uma delas é baseada na Abordagem Clássica da Administração. Qual?¹⁶
 - a) Ignorar as oportunidades mercadológicas de crescimento e continuar como está agora, por medida de segurança.
 - b) Alterar a estrutura organizacional, aumentando a autonomia decisória dos funcionários.
 - c) Elaborar um planejamento estratégico, identificando o papel da variável demográfica na absorção de mão-de-obra.
 - d) Separar o trabalho em tarefas básicas e dividi-lo entre os funcionários, de modo que cada um possa especializar-se em uma tarefa específica.
 - e) Explorar outras fontes de mão-de-obra, como, por exemplo, donas de casa, aposentados, estudantes que abandonaram os estudos, deficientes etc.

FRANK BUNKER GILBRETH E LILIAN EVELYN MOLLER GILBRETH



Frank Gilbreth
(1868-1924)
e Lilian Gilbreth
(1878-1972)

Informações básicas sobre Frank Gilbreth

Nasceu em 7 de julho de 1868, em Fairfield, Maine, em uma base familiar puritana. Quando deixou a escola, tornou-se um "assentador de tijolos", inicialmente tendo-se tornado um *building contractor* bem-sucedido. Entre 1907 e 1913 colaborou com Taylor no desenvolvimento de uma ciência gerencial. Casou-se com Lilian no ano de 1904. Em 1912 abriu sua consultoria dedicada à *engenharia de gestão*. Faleceu repentinamente em 1924.

Informações básicas sobre Lilian Gilbreth

Nasceu em 1878 em Oakland, Califórnia, em uma família próspera, de origem germânica. Fez seus estudos na Universidade da Califórnia, completando sua tese de doutorado em *Psicologia Gerencial* em 1911. Já em 1912 começou

a trabalhar com seu marido, e seus trabalhos continuaram mesmo depois da morte do mesmo, proferindo palestras e publicando um volume significativo de livros e artigos. (Veja a Tabela 6.3.)

Tabela 6.3

Principais publicações

Frank	Lilian
Bricklaying system (1909)	The psychology of management (1914)
Motion study (1911)	Management in the home: happier living through saving time and energy (1954)
Fatigue study (1916 com Lilian)	
Applied motion study (1917)	
Motion study for the handicapped (1920)	

Frank e Lilian Gilbreth foram contemporâneos de Taylor. Trabalharam sobre temas comuns, como o estudo dos movimentos e a racionalização das tarefas. Havia uma troca bastante intensa de informações sobre os resultados de suas atividades, com bons frutos. Entretanto, há um ditado popular, comum no contexto brasileiro, que acreditamos possa ser aplicado nesse caso concreto: “dois bicudos não se beijam”. Taylor era um consultor bastante conhecido, possuindo um grupo de profissionais que orbitavam em seu entorno. Gilbreth também era consultor. Em certa ocasião, Taylor alocou um de seus profissionais para prestar serviços em uma empresa em que Gilbreth ainda estava operando como consultor. O resultado foi um esfriamento nas relações e o julgamento externalizado por Lilian ao referir-se a Taylor: ‘He was not a nice person’ [Ele não era uma boa pessoa].

Frank e Lilian foram contemporâneos de Taylor. Trabalharam sobre temas comuns, como o estudo dos movimentos e a racionalização das tarefas.

A grande contribuição dos Gilbreth estava conectada à aplicação do estudo dos movimentos não só ao campo da construção civil, mas a toda área da manufatura. Frank era de um comportamento quase obsessivo com seu trabalho, operando sempre nos limites de sua capacidade e com tempo *integral* (ou *quase integral*; afinal ele e Lilian tiveram 12 filhos...) dedicado a seus estudos. Só para exemplificar: no momento que antecedeu sua morte, de ataque cardíaco, ele estava em uma cabine telefônica contando a Lilian sobre uma nova idéia que ele havia tido para aprimorar suas pesquisas.

A grande contribuição dos Gilbreths estava conectada à aplicação do estudo dos movimentos não só ao campo da construção civil, mas à área da manufatura como um todo.

O trabalho de ambos funcionava de uma maneira complementar: ele com o lado tecnicista, numérico e “mais duro” da produção; ela com o lado mais humanista. Em uma carta escrita em abril de 1925, dirigida ao editor da *National Encyclopedia of American Biography*, Lilian comentava sobre seu trabalho e o de Frank relativo ao *estudo dos movimentos*:

Quando nós começamos este trabalho, tínhamos o comando do senhor Gilbreth, com seu treinamento técnico e muitos anos de experiência em cada estágio, do aprendiz à contratação de engenheiros para construir edifícios, represas e assim por diante, e meu treinamento teórico em educação e psicologia e alguma experiência prática em ensino. É realmente impossível e para mim quer parecer desnecessário — e eu estou certa de que você concordará com isto — separar nosso trabalho. Se é que ele vale algo, ele é a demonstração do que pode ser feito com a cooperação fundada em interesses mútuos e desejos, e treinamento em liderança de um lado, no caso do senhor Gilbreth, e do outro, em meu próprio caso, “para ser conduzida”¹⁷.

CONCLUSÕES E INFERÊNCIAS

O trabalho dos Gilbreth, especialmente relativo ao estudo dos movimentos, ainda que de extrema relevância para o aprimoramento do desempenho das organizações, era visto com muita desconfiança, pois era tido como uma maneira de mensurar e estabelecer padrões para os trabalhadores. Não devemos esquecer que, entre 1920 e 1940, a discussão das relações entre capital e trabalho e o desenvolvimento do movimento sindical estavam em seu auge. Em uma situação assim, os aspectos técnicos, ainda que potencialmente vantajosos do ponto de vista organizacional, eram interpretados dentro de um quadro de referência político mais amplo. Possivelmente isso explique a modéstia do impacto dos Gilbreth no mundo profissional e acadêmico, apesar de uma contribuição efetiva.

APRENDA MAIS

As pessoas que iniciaram o movimento da administração científica não possuíam a vantagem de ter um *background* em letras ou artes, ou treinamento em filosofia, e não falavam ou liam outras línguas fluentemente; tampouco viajavam.

Eles eram engenheiros mecânicos, treinados à moda de seu tempo.

Eles se dirigiram para a indústria e devotaram suas vidas a fazer o melhor possível do tempo, energia e dinheiro, tanto seu quanto de outras pessoas.

Eles não se aperceberam que gestão era algo que se desenvolveu através dos tempos e era praticada, de uma forma ou de outra, em todos os países do mundo¹⁸.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Em sua visão, a origem familiar de Frank Gilbreth pode ter contribuído significativamente para sua vida profissional?
2. Profissionalmente, como Frank se intitulava?
3. Qual a efetiva contribuição de Frank? E a de Lillian? Exemplifique.
4. Como Lillian se referia a Taylor, depois do atrito entre Taylor e Frank?
5. Como você interpreta o esquema colaborativo entre Frank e Lillian?

MARY PARKER FOLLETT (1868-1933)



Mary P. Follett
(1868-1933)

Informações básicas sobre Mary Parker Follett

Mary Parker Follett nasceu em uma família tradicional da Nova Inglaterra e graduou-se no Radcliffe College, em 1898. Parte significativa de sua vida foi dedicada a seu trabalho como assistente social. Foi uma das estudiosas do processo de gestão, ainda que jamais tenha trabalhado em uma indústria. Entretanto, ela cultivava uma profunda sensibilidade para o trato do funcionamento das organizações e, mais especialmente, do desempenho gerencial, como elemento impulsionador do desempenho organizacional.

Ela acreditava que a interação entre as pessoas na organização era uma das grandes fontes de energia. Com seus estudos sobre a liderança participativa, liderança situacional, ela antecipa em quase 50 anos os estudos referentes à Administração por Objetivos.

Mary Parker Follett contribuiu para o processo de desenvolvimento da Teoria Administrativa como poucos. Foi uma escritora prolífera, uma palestrante requisitada e uma consultora independente muito eficaz. Inicialmente, sua carreira estava voltada para a filosofia política. Só por volta de 1920 começou a interessar-se pelo mundo das organizações.

Em muitos aspectos, o pensamento de Follett era consistente com os princípios tayloristas da Administração Científica. Entretanto, ela também dava relevância ao espírito de cooperação entre gerente e seus subordinados. Em outras palavras, e diferentemente de Weber, ela valorizava os aspectos não formais da vida organizacional e especialmente o que ela chamava *Lei da Situação*, isto é, a autoridade baseada no conhecimento e na experiência das pessoas, apropriada às circunstâncias do momento.

Classificá-la junto com os clássicos, os pioneiros da administração, como Taylor e Fayol, faz sentido se pensarmos em termos cronológicos, pois sua maior atuação se dá na década de 1920. Mas em termos de contribuição à Teoria da Administração, Follett é uma verdadeira precursora. Muitos dos temas hoje discutidos, especialmente referentes à Teoria Situacional, foram produtos de sua reflexão ousada e inovadora.

Tabela 6.4

Conclusões e Inferências

Mary Parker Follett	
Principal obra	Organizações criativas
Enfatizou	Integração dos interesses da organização e dos funcionários Cooperação entre a gerência e os subordinados Uso do tipo de autoridade apropriado à situação
Principais pontos de concordância com os teóricos clássicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Importância da análise detalhada dos ambientes de trabalho ▪ Coordenação de tarefas

APRENDA MAIS

Eu afirmo que o líder deve compreender a situação, deve vê-la como um todo, deve ver as inter-relações das partes. Ele deve fazer mais do que isto. Ele deve perceber a situação que se desenrola, que se desenvolve. Sua sabedoria e seu julgamento são usados em uma situação que não é estacionária, que se altera todo o tempo. O administrador hábil não tira meramente conclusões da gama de fatos passados que lhes são trazidos por seus assistentes. Ele tem uma visão do futuro. Em verdade, as estimativas referentes aos negócios sempre são — ou deveriam ser — baseadas nas condições futuras prováveis. A política de vendas, por exemplo, é guiada não apenas pelas vendas pretéritas, mas pelas prováveis vendas futuras. O líder, entretanto, deve ver todas as futuras tendências e procurar uni-las. Os negócios estão sempre em desenvolvimento. As decisões devem antecipar tal desenvolvimento. Você deve recordar da Alice no País das Maravilhas, que tinha de correr tão rápido quanto podia para permanecer no mesmo lugar. E isto é comum para todos os homens de negócios. E cabe ao Gerente-geral garantir que seus executivos estejam correndo tanto quanto eles podem. E não, você compreende, trabalhando tão intensamente quanto lhes é possível — pois isto é certo como um dado — mas sim antecipando tanto quanto lhes for possível. Este *insight* em relação ao futuro no mundo dos negócios nós chamamos previsão ou predição. Significa mais do que enfrentar a nova situação, significa construir a próxima situação¹⁹.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Qual a real contribuição de Mary Parker Follett, em sua visão pessoal?
2. Em que consiste a Lei da Situação?
3. Qual a lógica empregada para classificar Mary Parker Follett junto a Taylor e Fayol?
4. Quando ela fala do executivo, qual o papel dele esperado com relação ao futuro?
5. Qual o resultado potencial do relacionamento entre as pessoas e os grupos no contexto organizacional, segundo Follett?

NOTAS DO CAPÍTULO

- 1 WARHLICH, B. *Uma análise das teorias de organização*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1969, 2. ed.
- 2 MORGAN, G. *Images of organization*. Thousand Oaks, Ca. Sage. p. 29.
- 3 Kleber Tatinge do Nascimento, doutor em Administração Pública pela Universidade do Sul da Califórnia, Los Angeles, e ex-diretor da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getulio Vargas.
- 4 TAYLOR, F. *Princípios da administração científica*. São Paulo: Atlas, 1966, 6. ed., p. 28.
- 5 *Idem*, p. 30-31.
- 6 FAYOL, H. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1968, 7. ed., p. 94-95.
- 7 PUGH, D. S.; HICKSON, D. J.; HININGS, C. R. *Writers on organizations*. Bervely Hills, Sage, 1985, p. 64.
- 8 MERTON, R. Bureaucratic structure and personality. In: ETZIONI, A. *A sociological reader*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1965.
- 9 WEBER, M. *Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal*. In: CAMPOS, Edmundo. *Sociologia da burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1971, p. 24-25.
- 10 SHAFRITZ, J.; HYDE, A. *Classics of public administration*. Oak Park: Moore Publishing, 1978.
- 11 GLOVER, I. Comentário sobre Henry Ford, publicado no Handbook of Management Thinking, Editor Malcom Warner International Thomson Business Press, England, 1999.
- 12 FORD, H.; CROWTHER, S. *Today and tomorrow*. New York, Garden City, p. 92.
- 13 FORD, H. *Os princípios da prosperidade*. Rio de Janeiro: Livraria Freitas Bastos, 1964, p. 11.
- 14 MOTTA, P.R. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994, p. 9.
- 15 Extraído do Exame Nacional de Cursos (ENC). Provão, 1998.
- 16 Extraído do Exame Nacional de Cursos (ENC). Provão, 1999.
- 17 URWICK, L.; BRECH, E. F. L. *The Making of scientific management: thirteen pionners*. London: Management Publications Trust, 1945
- 18 GILBRETH, L. M. Work and Management. *Avanced Management Journal*, September, 119, 1963.
- 19 FOLLETT, M.P. *Freedom and coordination*. Londres: Pitman Publishing Corporation, 1949.