

GERENCIAMENTO E ADMINISTRAÇÃO DE TI

CAPÍTULO 1 - ADMINISTRAÇÃO, COMO TUDO COMEÇOU?

Josiane Boeira Kirinus Fernandes

INICIAR

Introdução

Já parou para pensar sobre o que você entende por administração? Como essa ciência é importante para organizações e empresas? Administração é o ato de trabalhar com e por meio de pessoas para atingir objetivos tanto da organização quanto dos seus componentes e, para tanto, atividades, como planejamento, organização, seleção, coordenação, motivação, controle, entre outras, são importantes para que se tenha êxito em uma organização. Para funcionar bem, todas as organizações, das mais simples até as mais complexas, necessitam de administradores.

Sempre existiram aqueles profissionais que praticam eficazmente a administração. Porém, num passado recente, surgiram na literatura análises científicas da administração. O processo de evolução da administração foi intensificado após a Revolução Industrial, no início do século XX. Com o objetivo

de vê-la mais consistentemente e para melhor compreendê-la, surgiram os primeiros fundamentos da administração e as teorias que a influenciaram e até hoje continuam a influenciá-la.

Você sabe quem são os principais pensadores e teóricos que contribuíram com a teoria da administração? Você sabe quais são os pressupostos e princípios defendidos por eles? Como o legado de cada um foi utilizado na prática nas organizações? E como esses pensadores continuam a influenciar muitos administradores na atualidade?

Neste capítulo, você estudará os primórdios e a evolução dos modelos de administração. Também conhecerá as várias abordagens e as escolas clássicas da teoria da administração e como seus fundamentos e pressupostos foram importantes para sistematizar o processo administrativo.

Vamos começar os estudos? Acompanhe com atenção!

1.1 Evolução dos modelos de administração

Ainda que a origem dos princípios da administração tenha sido registrada 4 mil anos a.C., com os egípcios, pela necessidade de planejamento (figura a seguir), organização e controle, a administração é uma ciência com pouco mais de 100 anos.



Figura 1 - O planejamento é uma das mais importantes atividades para o administrador, desenhando um plano de ação antes de começar o trabalho. Fonte: pedrosek, Shutterstock, 2018.

A administração surgiu no início do século XX. Já os modelos de administração surgem da necessidade de as organizações se tornarem mais competitivas devido ao aparecimento da concorrência. Nos tópicos a seguir é possível ter uma visão do histórico e da evolução dos modelos de administração.

1.1.1 Histórico

No início do século XX, surgiram os primeiros estudos e trabalhos relacionados à administração. Chiavenato (2014) destaca dois importantes teóricos: Frederick Winslow Taylor, engenheiro dos Estados Unidos, que começou a Escola da Administração Científica com o objetivo de aumentar a eficiência da indústria a partir da racionalização do trabalho; e Henri Fayol, também engenheiro, que

desenvolveu a Teoria Clássica. A Teoria Clássica foi desenvolvida para que se pensasse mais sobre a eficiência da organização, com a adoção de princípios gerais da administração.

Na figura a seguir, podemos visualizar as duas correntes teóricas citadas.

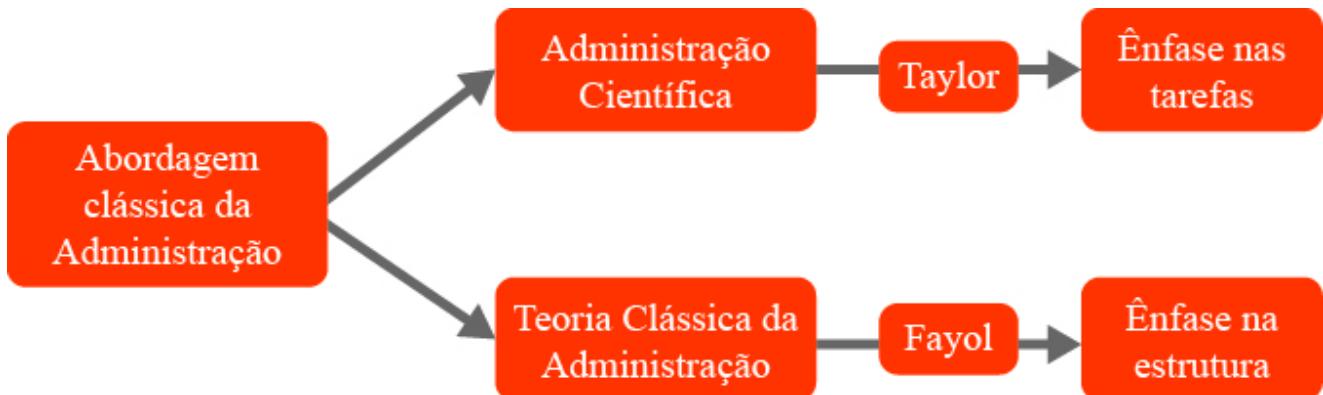


Figura 2 - Desdobramento da Abordagem Clássica da Administração nas vertentes da Administração Científica e da Teoria Clássica da Administração. Fonte: CHIAVENATO, 2014, p. 74.

Mesmo que Taylor e Fayol não tenham trocado ideias sobre administração e tenham tido pontos de vista iniciais bem diferentes, suas teorias acabaram se tornando a Abordagem Clássica da Administração, que marcou o pensamento dentro das organizações na primeira metade do século XX (CHIAVENATO, 2011).

Como consequência dessas duas correntes teóricas, Chiavenato (2011) aponta a divisão da Abordagem Clássica da Administração em duas tendências diferentes, que se complementam, de certa forma. A Administração Científica surgiu nos Estados Unidos, com os pressupostos de Taylor, pois sua principal preocupação era aumentar a eficiência no nível operacional, dando ênfase à análise e à divisão do trabalho.

Taylor acreditava que as tarefas e o próprio trabalhador eram a peça fundamental da organização. Podemos dizer que a abordagem da Administração Científica possui sua constituição do trabalhador para o gerente, do trabalhador e seus cargos para a organização da empresa. Qual era o principal foco? Método do trabalho, com padronização e tempo determinado para a execução. Portanto, para a Administração Científica, a ênfase estava nas tarefas.

Já na Teoria Clássica da Administração, o aumento da eficiência da organização se tornou o foco central, e isso depende da estipulação e distribuição de divisões da organização, os denominados departamentos e suas inter-relações.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 74):

É daí a ênfase na anatomia (estrutura) e fisiologia (funcionamento) da organização. Neste sentido, a abordagem da Teoria Clássica é uma abordagem inversa à da Administração Científica: de cima para baixo (da direção para a execução) e do todo (organização) para suas partes (departamentos). Predominava a atenção à estrutura organizacional e aos elementos da Administração, aos princípios gerais da Administração e à departamentalização. A síntese e a visão global permitiam a melhor maneira de subdividir a empresa sob a centralização de um chefe principal. Foi uma corrente teórica e administrativamente orientada. A ênfase na estrutura é sua principal característica.

Os tópicos seguintes detalharão essas visões da Abordagem Clássica da Administração, das escolas da Administração Científica e da Teoria Clássica.

1.1.2 Abordagem Clássica da Administração

A Abordagem Clássica da Administração foi a primeira tentativa de se estudar a administração cientificamente, dando ênfase à eficiência do trabalhador ao executar da maneira correta uma tarefa determinada por um especialista que possui uma compreensão científica, por meio de um estudo metódico, do trabalho a ser realizado.

1.1.3 Escola da Administração Científica

A Administração Científica foi a primeira abordagem da Teoria da Administração, que foi desenvolvida por administradores e profissionais preocupados com a melhoria na eficiência do trabalhador, que é a produção deste em um determinado período de tempo. A Administração Científica se dividiu em duas principais vertentes: a administração do trabalho e a administração das organizações.

E como surgiu a Administração Científica? Surgiu do empenho em melhorar a eficiência do trabalhador, com Frederick W. Taylor. Essa escola era formada principalmente por engenheiros, da qual, além de Taylor, fizeram parte Henry Laurence Gantt (1861 – 1919), Frank Bunker Gilbreth (1868 – 1924), Harrington Emerson (1853 – 1931), entre outros. Henry Ford (1863 – 1937) faz parte desse grupo pela aplicação dos princípios em seus negócios.

Para Taylor, os princípios de aplicação da Administração Científica estão relacionados com:

- estudo de tempo e definição de padrões de produção;
- supervisão funcional;
- padronização de ferramentas e instrumentos;
- planejamento das tarefas e dos cargos;
- princípio da execução;
- utilização da régua de cálculo e de instrumentos para economizar tempo;
- fichas de instrução de serviço;
- prêmios de produção pela execução eficiente das tarefas;
- definição da rotina de trabalho.

Administradores e engenheiros formularam o que eles chamaram de “a melhor maneira” de executar a tarefa, e o operário deveria apenas obedecer e seguir fielmente as orientações. Caso o trabalhador as executasse fielmente, dentro dos parâmetros estabelecidos, e mesmo assim a produtividade não atingisse o nível estabelecido, a culpa recaía sobre o engenheiro, que deveria aprimorar o método de trabalho. O papel do trabalhador era ser o “braço eficiente”.

E qual era mesmo o fundamento da Administração Científica? O aumento da produtividade da empresa como consequência do aumento de eficiência em nível operacional, ou seja, eficiência do trabalho realizado. Por trabalhar a eficiência no nível operacional, a preocupação era voltada à análise e à divisão do trabalho, com ênfase nas tarefas.

1.1.4 Teoria Clássica

A Escola da Teoria Clássica teve nomes como Jules Henri Fayol (1841 – 1925), James D. Mooney (1884 – 1957), Lyndall F. Urwick (1891 – 1983), entre outros. Seu fundamento mais importante estava relacionado ao aumento da eficiência da empresa pela organização e pela distribuição de suas partes, ou seja, seus departamentos e órgãos, bem como seus inter-relacionamentos. Por isso, a ênfase se dá na estrutura e no funcionamento da organização.

Segundo Chiavenato (2014), a Teoria Clássica é uma abordagem contrária à da Administração Científica: se preocupava com a visão de cima para baixo (figura a seguir), ou seja, do nível organizacional mais elevado, a direção, para o nível mais baixo, no qual o trabalho é executado. O foco estava no todo, da organização para as suas partes constituintes, que são os departamentos ou áreas. Havia a predominância de uma preocupação e atenção para a estrutura organizacional, para os componentes da Administração, os princípios gerais da Administração e a departamentalização. Portanto, o foco principal na estrutura é a característica principal.



Figura 3 - O foco principal da Teoria Clássica estava na estrutura organizacional “de cima para baixo”, ou seja, da direção para os trabalhadores. Fonte: Bloomicon, Shutterstock, 2018.

Podemos afirmar que a abordagem da Teoria Clássica vai de encontro com a Administração Científica. Ela está vinculada ao nível mais elevado para o nível mais baixo da organização, ou seja, da equipe diretiva para os trabalhadores. Sua grande preocupação estava relacionada à estrutura organizacional, às funções e princípios da administração e, por fim, à departamentalização. A preocupação

com o todo e com a visão sistêmica da organização possibilitava a melhor maneira de divisão da organização sobre a supervisão e centralização de um chefe principal. Portanto, o foco principal da Teoria Clássica era a estrutura.

1.1.5 Contribuições recentes

O pensamento administrativo recebeu diversas contribuições. Algumas delas, bastante significativas, vieram de engenheiros, administradores públicos, gerentes de empresas e cientistas do comportamento, cujos trabalhos serão descritos ao longo deste capítulo.

VOCÊ O CONHECE?

Peter Drucker nasceu em 1909, em Viena, e transmitiu seus ensinamentos até 2005, deixando várias contribuições. Muitas de suas ideias continuarão a fazer parte do cotidiano das organizações por muito tempo ainda. Escreveu mais de quarenta livros e trabalhou como consultor de diversas empresas. Seu principal objetivo era conseguir que os trabalhadores fossem mais produtivos. Popularizou a administração por objetivos em seu livro clássico “The Practice of Management”, traduzido como “A prática da administração de empresas” (DRUCKER, 1991).

Uma das contribuições mais recentes vem de Peter Drucker, que escreveu sobre diversas questões administrativas. Foi ele quem ressaltou a importância, na administração, de se ter um propósito claro e o estabelecimento de objetivos verificáveis.

1.2 Introdução aos conceitos básicos que definem uma organização

Existe uma variedade de produtos e serviços à qual temos acesso na vida moderna. Os avanços, a tecnologia, as facilidades existem e estão disponíveis hoje porque as pessoas perceberam que podiam se organizar, trabalhar em equipe,

somar e complementar esforços, dividir tarefas para alcançar um objetivo comum. É isso que acontece nas organizações.

Dessa forma, qual é a definição de organização? Organização é uma corporação que faz com que seja possível aos participantes de um grupo ou equipe trabalharem juntos, em busca de objetivos, com mais eficácia do que se estivessem sozinhos.

Podemos dizer que organização é uma reunião de pessoas que agem em conjunto e de maneira estruturada e organizada para atingir objetivos comuns.

Entidades como escolas e universidades, empresas dos mais diversos segmentos, restaurantes, parques se encaixam no conceito de organização.

De acordo com Caravantes, Caravantes e Kloeckner (2005), algumas considerações são realizadas sobre as organizações:

- as organizações possuem uma finalidade determinada, que normalmente fica clara em um ou mais objetivos;
- as organizações são formadas por pessoas, que elaboram, planejam as atividades e as executam. As pessoas são o fator determinante do sucesso de qualquer organização;
- todas as organizações desenvolvem um tipo de estrutura, de metodologia de trabalho, de forma que as pessoas possam se organizar e realizar suas tarefas. Essa estrutura pode ser caracterizada como aberta e flexível, sem que haja uma metodologia a ser seguida, com as descrições do que se deve executar como tarefas. Elas também podem ser mais tradicionais, com normas, regras e regulamentos formais bem definidos, com descrição de cargos e suas atribuições, com indicação de superiores em uma estrutura hierárquica, com autoridade mais rigorosa e vertical, sobre os que estão ali para executar as tarefas. Não importa o tipo, tamanho ou complexidade, todas as organizações necessitam e apresentam uma estrutura;
- todas as organizações utilizam um tipo de tecnologia diferente, de acordo com suas necessidades. Também utilizam técnicas com know-how específico, para que suas metas e tarefas sejam executadas com eficiência.

Para Ramal e Ramal (2007), a visão de administração é muito mais ampla: as organizações podem ser classificadas em tipos diversos, de acordo com seus objetivos, que podem até não ter fins lucrativos. Atualmente, o foco não está só nos acionistas, mas em todas as partes envolvidas com a organização.

A organização afeta e é afetada por diferentes partes envolvidas. Ainda de acordo com Ramal e Ramal (2007), são elas:

- **clientes:** a qualidade de vida dos clientes e de seu meio social pode ser caracterizada pelos produtos e serviços. Segundo Yanaze (2007), não existe organização que não tenha um produto ou serviço a ser oferecido a um mercado de clientes. Indústrias, lojas, prefeituras, governos estaduais e federais, autarquias, instituições de ensino, ONGs, clubes, partidos políticos e seitas: todos possuem produtos e ou serviços para serem direcionados a mercados e a públicos-alvo específicos;
- **colaboradores:** a organização consegue obter os resultados desejados com a contribuição dos colaboradores. Eles passam boa parte dos seus dias trabalhando nela, podendo se sentir úteis, realizados e se desenvolverem como pessoas e profissionais;
- **fornecedores:** têm uma relação de dependência com a organização, de acordo com o fornecimento que devem prestar. Desenvolvem um grau maior ou menor de importância, que tem relação com o produto ou serviço fornecido e seu peso para a produção;
- **concorrentes:** podem gerar algum desconforto, pois disputam pelos mesmos clientes. Uma organização deve ter a preocupação da melhoria contínua de seus produtos e serviços, sua qualidade e eficiência.

1.3 Modelos de administração: principais escolas

Antigamente, a maioria dos textos sobre a área de administração estava relacionada à prática da administração e não relatava a teoria por detrás da prática. Com o crescimento industrial, as mudanças relacionadas à força e ao

método de trabalho e o desenvolvimento da produção em massa, surgiu a necessidade de mais administradores e uma compreensão dos fundamentos teóricos da administração. Alguns nomes tiveram tamanha importância na reflexão e na compreensão desses fundamentos. Segundo Caravantes (1998, p. 41) “não se tratava de cientistas sociais ou filósofos, mas sim de homens práticos, que viviam problemas concretos de organizações produtivas, problemas esses concentrados no aumento de produção e cuja solução dependia de um envolvimento dos trabalhadores em tal processo”.

Neste tópico, abordaremos as teorias clássicas de Taylor, Fayol e Ford e seus fundamentos e pressupostos.

1.3.1 Teoria clássica de Taylor

Frederick Winslow Taylor ficou conhecido como o Pai da Administração Científica. Quando começou a trabalhar, na Companhia Midvale Steel, na Filadélfia, Estados Unidos, em 1978, passou por diferentes cargos, como líder de grupo, capataz, mecânico-chefe e engenheiro-chefe. Também acumulou conhecimento trabalhando na organização do gerenciamento de empresas como Bethlehem Steel Company e Cramps Shipbuilding Company. Suas ideias ainda hoje continuam a influenciar o desenho de cargo, o *layout* do trabalho e a programação de tarefas (CARAVANTES; CARAVANTES; KLOECKNER, 2005).

Para facilitar o entendimento das propostas de Taylor, presentes nos denominados Princípios da Administração Científica, é necessário conhecer e entender os pressupostos que ele defendia.

VOCÊ QUER LER?

Taylor era uma pessoa extremamente empenhada no estudo e na compreensão do trabalho e na melhoria da eficiência do trabalhador. Publicou o livro “The Principles of Scientific Management”, em 1911, traduzido como “Os princípios da Administração Científica” (TAYLOR, 1987) . Essa obra é um dos clássicos da literatura de administração.

Taylor propôs quatro princípios que caracterizaram a Administração Científica, segundo Caravantes, Caravantes e Kloeckner (2005):

- **primeiro princípio:** diz respeito à grande quantidade de conhecimentos tradicionais que antes estavam apenas na cabeça dos trabalhadores, passando a registrá-los, organizá-los, tabulá-los e então reduzi-los a procedimentos, leis e fórmulas matemáticas. Esta tarefa é atribuída à gerência, incumbida de repassá-los aos trabalhadores, para serem colocadas em execução.
- **segundo princípio:** estava relacionado à seleção científica dos trabalhadores e ao constante desenvolvimento. Cabia à direção analisar o trabalhador que estava sob sua responsabilidade e ordens, compreendê-lo da melhor maneira possível e não deixá-lo simplesmente por conta do supervisor, que normalmente estava sempre muito atarefado.
- **terceiro princípio:** estava relacionado à aproximação dos conhecimentos, da ciência, dos trabalhadores treinados. Essa aproximação precisava ser gerenciada, senão ela não aconteceria.
- **quarto princípio:** completa a divisão.

Para ilustrar sua ideia, Taylor dizia que 19 dentre 20 trabalhadores acreditavam que trabalhar devagar era mais interessante do que executar uma tarefa mais rápido e que deviam trabalhar menos pelo salário que recebiam. Entretanto, para Taylor, os trabalhadores pensarem assim era um problema que não estava só relacionado a eles.

O princípio de Taylor se fundamentava no aumento da eficiência: a produção 10, 20 ou 30 vezes maior proporcionava o crescimento do mercado e ampliava as vagas de emprego. Como exemplo, ele citava a indústria de algodão em Manchester que, em 1840, empregava 5 mil tecelões. Sessenta anos depois, a produção foi duplicada e o número de trabalhadores passou para 265 mil (CARAVANTES; CARAVANTES; KLOECKNER, 2005).

O exemplo demonstra a possibilidade de levantar algumas constatações, tais como o intervalo de tempo muito longo e o número e as variáveis não controladas que influenciaram todo processo.



Figura 4 - Frederick W.

Taylor (1856 – 1915) exerceu diversos cargos que lhe possibilitaram a oportunidade de aprender com os problemas e atitudes dos trabalhadores, e assim melhorar a qualidade da administração. Fonte: Shutterstock, 2018.

Anteriormente à teoria de Taylor, os trabalhadores executavam as tarefas baseadas em palpites e intuições ou de acordo com regras práticas, o que, segundo Taylor, levava a ineficiência e a padrões inconsistentes de desempenho.

1.3.2 Os períodos de Taylor

Segundo Chiavenato (2014), Taylor passou por dois períodos. O primeiro deles é marcado pela preocupação com as técnicas de racionalização do trabalho do trabalhador pela experiência com os operários no nível operacional da empresa, efetuando um detalhado trabalho de análise das tarefas de cada um deles, identificando seu passo a passo e processos de trabalho, aperfeiçoando-os e racionalizando-os de forma gradual.

- 1.** A meta da administração é a compensação pelo pagamento de salários melhores e a redução dos custos unitários de produção.
- 2.** Para alcançar tal meta, a administração deve realizar a aplicação de métodos científicos e a determinação de processos padronizados que levem ao controle das operações.
- 3.** Os trabalhadores devem ser selecionados e devem ter condições de trabalho adequadas para que as normas e regras sejam seguidas.
- 4.** Os trabalhadores devem ser treinados para aperfeiçoar suas aptidões e executar as tarefas a fim de cumprir uma produção normal.
- 5.** Deve haver uma atmosfera de cooperação entre a administração e os trabalhadores, para garantir um ambiente psicológico adequado.

Já o segundo período de Taylor (CHIAVENATO, 2014) está relacionado com a época em que publicou o livro “Os princípios da Administração Científica”, no ano de 1911, quando chegou à conclusão de que a racionalização do trabalho do trabalhador deve ser acompanhada de uma organização e ordenação geral da empresa, para que seja coerente com a aplicação de seus princípios. Nesse período, desenvolveu seus estudos, os quais denominou Administração Científica, focando sua preocupação nas tarefas do operário. Para Taylor, as indústrias de sua época padeciam de três males:

- 1.** Vadiagem sistemática dos operários, que reduziam a produção para manter seus salários. Taylor destacava três causas determinantes dessa postura no trabalho:

- o engano, que se acreditava fazer parte da cultura dos operários, que acreditavam que quanto mais máquinas houvessem, menos emprego surgiria;
- o sistema defeituoso de administração, que conduz o operário a manter o tempo ocioso no trabalho, com o objetivo de atender seus interesses;
- os métodos empíricos ineficientes, utilizados nas empresas, que fazem o operário desperdiçar seu tempo.

2. Desconhecimento, pela gerência, das rotinas de trabalho e do tempo necessário para sua realização.

3. Falta de uniformidade das técnicas e métodos de trabalho.

VOCÊ SABIA?

Que Taylor criou o termo *soldiering*? Esse termo significa vagabundagem. Ele achava que se ficassem trabalhando sozinhos, os trabalhadores diminuiriam os esforços. Ele achava também que a eficiência máxima só podia ser alcançada com o reprojeto do trabalho e com a mudança de atitudes dos trabalhadores em relação ao trabalho.

Portanto, para que a eficiência do trabalhador fosse melhorada, Taylor estudou o método de trabalho e o tempo para que este fosse executado e propôs um sistema denominado pagamento por peça, que consistia em um pagamento aos trabalhadores de acordo com a quantidade produzida. Apesar do pagamento do salário de incentivo e da maneira mais eficiente de realizar as tarefas determinadas por Taylor, os sindicatos não gostavam de seus métodos, pois temiam que essa metodologia pudesse ocasionar demissões de trabalhadores quando o trabalho fosse concluído de forma mais rápida.

1.3.3 Teoria clássica de Fayol

Quem foi Henri Fayol? Jules Henri Fayol nasceu em 1841 e graduou-se muito cedo, aos 19 anos. Era engenheiro e começou a trabalhar na empresa francesa Commentry-Fourchambault, em 1860, de mineração de carvão. Ficou no grupo

diretivo até o ano de 1925, ano em que faleceu. Permaneceu na empresa por 65 anos. Fayol tinha uma preocupação com a eficiência e eficácia da organização como um todo.

Segundo Chiavenato (2014) Fayol estabeleceu seis funções básicas que toda organização precisa implementar:

- **técnica:** função que diz respeito à produção de bens ou de serviços da organização;
 - **comercial:** função relacionada a compras, vendas e permutações;
 - **financeira:** função que diz respeito ao levantamento e administração de capitais;
 - **de segurança:** função relacionada à preocupação em proteger e preservar bens e pessoas;
 - **contábil:** função relacionada com controles, inventários, registros, balanços, custos e estatísticas;
 - **administrativa:** função relacionada com a preocupação em integrar todas as outras cinco funções. As funções administrativas coordenam todas as funções da empresa, para que estejam sincronizadas.
-

VOCÊ QUER LER?

As ideias e princípios elaborados por Fayol foram consolidadas em seu livro mais famoso, denominado “Administration industrielle et generale”, ou seja, “Administração industrial e geral” (FAYOL, 1990), publicado em francês no ano de 1916. Este livro é considerado uma das obras clássicas que constituem os fundamentos da administração e merece ser estudado mais detalhadamente por todos que se interessam pela área.

Os conceitos de Fayol sobre as funções da administração permanecem até os dias atuais, com importantes contribuições à Teoria da Administração.

A contribuição do administrador está relacionada a aspectos diretivos de grandes empresas. Fayol afirmava que a atividade da administração se caracterizava por cinco funções gerenciais. São elas:

- **previsão:** é prenunciar eventos futuros e determinar atividades futuras mais eficazes para a empresa, ou seja, traçar o programa de ação. Essa função da administração deu origem ao que denominamos de planejamento na atualidade;
 - **organização:** é a forma como a estrutura organizacional se define e como a autoridade e a responsabilidade são delegadas para os gerentes;
 - **comando:** diz respeito a como os gerentes administram os funcionários;
 - **coordenação:** é preocupar-se com a união e a harmonização de todos os atos e esforços;
 - **controle:** está relacionado com a forma como os gerentes avaliam o desempenho da organização; tem a função de manter as regras definidas e as ordens dadas.
-

VOCÊ SABIA?

Que Fayol foi o primeiro a enfatizar a necessidade e a importância de que o pensamento gerencial fizesse parte do sistema de ensino? Pois saiba que ele foi o precursor de boa parte dos ensinamentos gerenciais válidos e trabalhados ainda hoje nas universidades.

Fayol também estabeleceu os 14 princípios da administração para nortear gerentes e gestores na resolução de problemas que ocorrem na rotina de trabalho. Ele acreditava que os gerentes poderiam ser guiados por esses princípios, desde que possuíssem qualificação e habilidades. Ele afirmava também que essas qualificações e habilidades eram possíveis de se adquirir por meio de treinamentos e que esses treinamentos em administração deveriam ser aplicados nas escolas e não meramente no local de trabalho.

De acordo com Montana e Charnov (1998), os princípios da administração estabelecidos por Fayol são:

- **Divisão do trabalho em tarefas:** as tarefas básicas são distribuídas para que trabalhadores individuais ou grupos de trabalho possam se aperfeiçoar em uma determinada tarefa. É assim que surge a especialização do trabalho.
- **Autoridade:** é o direito legítimo de exercer o poder dentro da organização, com a obediência e respeito do trabalhador.
- **Disciplina:** é a aplicação de uma punição pela falha em agir de acordo com os que possuem a autoridade legítima na organização.
- **Unidade de comando:** para facilitar a organização e a comunicação mais eficiente, com o mínimo de conflito, cada trabalhador recebe ordens de um único gerente.
- **Unidade de direção:** metas e estratégias devem ser definidas para nortear a organização nas suas atividades.
- **Subordinação do indivíduo:** objetivos, metas, estratégias e interesses da organização têm importância e relevância maior do que os objetivos, metas, estratégias e interesses pessoais do funcionário.
- **Remuneração:** todo funcionário deverá ser compensado pelo trabalho executado por meio de regras e cálculos aplicáveis a todos. Devem fazer parte do cálculo algumas variáveis, como custo de vida, economia, treinamentos e qualificações, condições do negócio e níveis de produção atingidos pelos funcionários.
- **Centralização:** o processo de tomada de decisão da organização está “nas mãos” dos gerentes; subordinados devem seguir o que lhes foi determinado e atribuído. Os gerentes são responsáveis pelo processo de tomada de decisão. Os subordinados recebem responsabilidade com autoridade suficiente somente para que a tarefa designada seja executada. O oposto da centralização é a descentralização.
- **Cadeia escalar ou hierarquia:** a gerência das organizações é posicionada em uma linha de controle e comando ou uma hierarquia. A autoridade e a responsabilidade são exercidas do nível mais elevado para o nível mais baixo na organização. A gerência dos níveis inferiores na hierarquia da organização tem a responsabilidade de informar aos seus superiores todas as informações importantes e atualizadas sobre a execução das atividades.

- **Ordem:** para que a empresa seja eficiente é necessário que elementos importantes, como a matéria-prima e seus trabalhadores, estejam no lugar e no momento correto.
- **Equidade:** funcionários receberem o mesmo tratamento, com igualdade e justiça. A organização precisa estar estruturada, com normas e regulamentos, que permitam que o ponto importante seja aplicado.
- **Estabilidade de pessoal:** questão relacionada à retenção e valorização dos bons funcionários. Funcionários qualificados são de extrema importância para o sucesso da organização.
- **Iniciativa:** os funcionários devem ser incentivados e encorajados a terem iniciativa, fator importante para o bem da organização.
- **Espírito de equipe:** clima de cordialidade e de bom relacionamento entre todos os componentes da equipe de trabalho e demais funcionários da organização.

É interessante comparar as contribuições de Fayol e Taylor. As semelhanças e contradições podem auxiliar no entendimento da realidade que vivemos. Veja algumas dessas semelhanças (Caravantes; Caravantes; Kloeckner, 2005):

- tanto Taylor quanto Fayol conceberam sua experiência a partir da indústria pesada;
- ambos se destacaram por seus estudos, suas pesquisas técnicas e suas experiências antes de desenvolverem suas teorias gerenciais;
- seus estudos são destaque na administração de maneiras particulares: Taylor, pela visão mecanicista das organizações; Fayol, pela visão orgânica das empresas.



Figura 5 - Dois dos mais importantes teóricos da Abordagem Clássica da Administração: Frederick Taylor e Jules Henri Fayol. Fonte: Shutterstock, 2018.

Apesar das semelhanças, também existem contrastes nas abordagens de Taylor e Fayol. Veja a comparação entre elas na figura a seguir.

Taylor	Abordagem Administração Científica	Enfase Na tarefa	Termos mais utilizados - organização racional - Divisão de tarefas - Simplificação - Especialização - Tempos e movimentos	Ótica De baixo para cima	Destaque Taylor Gilbreth Ford	Obra Princípios da Administração científica (1911) Origem: Estados Unidos
--------	--	---------------------	--	-----------------------------------	--	--

Fayol	Abordagem Anatômica e Fisiológica	Enfase 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 Administração industrial e geral (1916) Origem: França
-------	---	---------------------------	--	-----------------------------------	-------------------	--

Quadro 1 - As abordagens de Taylor e Fayol contrastadas sinteticamente em seus fundamentos e princípios. Fonte: CARAVANTES; CARAVANTES; KLOECKNER, 2005, p. 62.

Como você viu anteriormente, Taylor se preocupava com o chão de fábrica. Já Fayol tinha uma visão diversa, a do nível direutivo da empresa. A seguir, você vai conhecer um pouco mais sobre a contribuição de Henry Ford.

1.3.4 Teoria clássica de Ford

Para começar a entender a contribuição de Henry Ford para os modelos de administração, vamos relembrar como ele começou. Ford nasceu em Dearborn, uma cidade do estado de Michigan, nos Estados Unidos, no ano de 1863. Ele começou trabalhando como mecânico, mas logo percebeu que conseguia compreender o bastante sobre as máquinas para criar um projeto de carro. Assim,

em 1899, fundou uma pequena fábrica de automóveis. Apesar de seus esforços, a fábrica teve de ser fechada em pouco tempo, mas, em 1903, ele a reabriu com o nome de Ford Motor Company (CHIAVENATO, 2014).

A inovação que Ford implantou em sua empresa foi a criação da linha de montagem, sistema muito eficiente de produção, com altos volumes (figura a seguir). Qual a ideia dele? Que a produção de automóveis ficasse popular e acessível às pessoas, pois antes a produção era artesanal e destinada a milionários. Poder vender automóveis a preços razoáveis e acessíveis, com direito à assistência técnica garantida, foi uma inovação excepcional na estratégia comercial daquela época.



Figura 6 - A linha de montagem foi aperfeiçoada por Ford em sua fábrica: os automóveis eram montados em esteiras rolantes e o operário ficava parado executando somente a tarefa de sua responsabilidade. Fonte: Dmitry Kalinovsky, Shutterstock, 2018.

Segundo Caravantes, Caravantes e Kloeckner (2005), entre os anos de 1905 e 1910, Ford proporcionou a maior revolução do século XX, ou seja, a produção em massa. Ford não é o responsável obviamente pela invenção do automóvel e muito menos

pela linha de montagem, porém, foi ele quem inovou na organização do trabalho. E como se dava essa organização? Pela produção de um maior número de produtos acabados, no caso automóveis, com garantia de qualidade pelo menor custo possível. Para que você tenha uma ideia dessa inovação, em 1913 Ford já produzia 800 carros por dia.

Segundo Chiavenato (2011), em 1914, ele dividiu com seus funcionários uma parcela do controle das ações da empresa e instituiu o salário mínimo de cinco dólares por dia e uma jornada de trabalho de oito horas diárias, pois naquela época esta variava de 10 a 12 horas por dia. Em 1926, Ford já possuía 88 fábricas e dava empregos para em torno de 150 mil pessoas, produzindo cerca de 2 milhões de automóveis por ano.

Ford fez uso de um sistema vertical, que produzia desde a matéria-prima inicial até o produto final, além do sistema horizontal, responsável pela distribuição comercial por meio de organizações próprias.

Ele ganhou muito dinheiro. Fez fortuna graças ao constante aperfeiçoamento da metodologia e processo de trabalho. Chiavenato (2011) ainda relata que o principal fator da produção em massa era a simplicidade e a presença destes três aspectos que fundamentaram o sistema:

- o desenvolvimento progressivo do produto por meio do processo produtivo planejado, ordenado e contínuo;
- o trabalho é oferecido e confiado ao trabalhador em vez de esperar que este tenha que tomar a iniciativa de buscá-lo;
- as operações são analisadas em todos os elementos de que fazem parte.

Podemos dizer, com toda a certeza, que o maior legado de Ford foi a criação do sistema eficiente de produção, com a mecanização desta e a padronização dos processos e dos produtos. Ford também foi um inovador quando conseguiu implantar políticas de administração consideradas avançadas para aquela época, como a criação de metas, recompensando os trabalhadores com salários maiores do que outras empresas do mesmo setor, sem perder a lucratividade.

1.4 Fordismo e suas consequências para a indústria

Henry Ford desenvolveu o sistema de trabalho em linhas de montagem na fabricação do automóvel Ford Bigode preto. Este foi fabricado em grande escala e com custo baixo, permitindo a popularização dos automóveis na época. O sistema funcionava com plataformas para transportar peças de um lugar ao outro na linha de montagem, o que possibilitava que os trabalhadores não precisassem se movimentar muito pela fábrica, ganhando tempo, pois permaneciam em seus postos de trabalho.

O sistema se revelou eficiente quando, em 1915, na fábrica de automóveis da Ford, que ficava em Highland Park, Ford descartou os cartões de instruções que eram usados por Taylor aos trabalhadores com as descrições detalhadas das funções e movimentações pela fábrica. Nos tópicos a seguir você compreenderá melhor o sistema criado por Ford.

1.4.1 A inovação de Ford

Para gerenciar a produção de forma mais eficiente, Henry Ford elaborou três princípios básicos, de acordo com Chiavenato (2011):

- **Princípio da intensificação:** este princípio estava relacionado com a diminuição do tempo de produção, com a utilização imediata das máquinas e equipamentos e da matéria-prima, com o principal foco de rapidez na disponibilização do produto no mercado.
- **Princípio da economicidade:** este princípio estava relacionado à redução do volume de estoque da matéria-prima e insumos em transformação ao mínimo.
- **Princípio da produtividade:** este princípio estava relacionado ao aumento da capacidade de produção do trabalhador no mesmo período pelo aperfeiçoamento e pela especialização, além da linha de montagem.

VOCÊ QUER VER?

O filme *Tempos Modernos* (CHAPLIN, 1936), de Charles Chaplin, mostra de forma crítica o sistema de produção capitalista (com influências do fordismo) daquela época, com as rotinas de trabalho desgastantes para os operários. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=fCkFjlR7-JQ>>.

A inovação imposta pelo fordismo permitiu a eliminação dos passos desnecessários na rotina dos trabalhadores. O trabalho era organizado de uma maneira que a força de vontade e o esforço mental fossem minimizados. Outro ponto importante era a divisão do trabalho menos rígida, tanto horizontalmente quanto verticalmente.

Na linha de montagem, o trabalho era racionalizado, permitindo que fossem economizadas escalas importantes, além da redução de custo na fabricação de um único modelo de automóvel.

Motta e Vasconcelos (2006) destacam as anedotas que demonstravam a visão de Ford: ele dizia aos clientes que eles podiam escolher a cor, desde que fosse preta. Ou seja, os clientes não podiam escolher a cor e nem o modelo do automóvel que estavam comprando. Porém, podiam fazer a aquisição de um veículo a um custo baixo. Isso representava uma evolução para a sociedade naquela época.

Poder comprar um automóvel já era considerado um avanço, pois o sistema antigo produzia automóveis com custos muito elevados, feitos sob encomenda, aos quais somente pessoas com alto poder aquisitivo tinham acesso.

1.4.2 Características do fordismo

O modelo fordista possui algumas características importantes:

- **produção em grande escala (em massa):** a produção em massa foi adotada para reduzir os custos de produção e para reduzir também o valor final de venda dos automóveis. Houve um aumento significativo de empregos, porém os salários também foram reduzidos e estagnados.

- **tarefas parceladas:** as tarefas eram sempre as mesmas, repetitivas durante toda a jornada de trabalho e exigiam somente resistência física e psíquica.
- **linha de montagem:** na linha de montagem, os trabalhadores ficavam lado a lado e em frente a uma esteira rolante realizando o trabalho que lhes era atribuído.
- **perfil do trabalhador:** os trabalhadores sofriam com as tarefas repetitivas, maçantes e desgastantes. Elas não exigiam grandes qualificações e não permitiam evolução. Os trabalhadores eram mal remunerados, o que permitia que o lucro capitalista aumentasse. No fordismo, na linha de montagem ocorria a separação da elaboração da execução. A execução ficava a cargo dos trabalhadores que a realizavam mecanicamente. Já a elaboração pertencia à gerência.

Como você pode ver, o fordismo, apesar de proporcionar benefícios aos empresários que investiam no negócio, não era bom para os trabalhadores. Estes realizavam tarefas repetitivas e desgastantes. Além de não receberem treinamentos e qualificações, recebiam salários baixos, o que reduzia os custos na produção dos automóveis.

1.4.3 A importância do fordismo

O fordismo conseguiu democratizar a aquisição do automóvel. O principal objetivo era produzi-lo o mais rápido possível e disponibilizá-lo para o mercado em um prazo curto.

De acordo com Motta e Vasconcelos (2006, p. 33), “quando a linha de montagem está parada, o capital não está gerando dividendos. Mantém-se um estoque de peças de reposição indispensáveis para que a linha de montagem não pare e efetuam-se acordos com os sindicatos pagando os trabalhadores por produtividade, para que o sistema não falhe”.

Ford desenvolveu um sistema de remuneração baseado em bônus e altos pagamentos que aumentavam de acordo com o aumento da produtividade. O fordismo também permitiu a generalização da linha de montagem e de um sistema econômico importante para o fortalecimento da sociedade industrial, porém foi perdendo espaço. Ele foi declinando na década de 1980, quando surgiu o chamado toyotismo, um novo sistema de produção mais eficiente.

10

lo prático de que os fundamentos criados por Taylor até hoje estão presentes na administração. Isso pode ser ilustrado na seguinte situação:

Uma fábrica de calçados chamada Mundo Infantil produz sapatos infantis tanto para meninos quanto para meninas. Está há vinte anos. Na fábrica, cada colaborador é responsável por uma determinada tarefa. Alguns trabalham no desenvolvimento do modelo, outros na criação de moldes, outros trabalham nas costuras, outros na aplicação de detalhes. Cada colaborador é responsável por executar de forma eficiente sua função. Para isso recebe treinamento e qualificações de forma a estar sempre aperfeiçoando suas habilidades para melhor desenvolver seu trabalho.

O colaborador é especialista em sua tarefa no processo de produção e não tem a necessidade e nem a obrigação de saber ou dominar todo o processo produtivo dos calçados infantis, somente as tarefas que lhe são delegadas.

Isso ilustra os fundamentos da Administração Científica, que estudou as várias atividades e dividiu-as em tarefas, determinando o processo mais eficiente de executá-las, o que possibilitava a melhoria da eficiência do colaborador. Seus fundamentos ainda são presentes nas organizações.

Enquanto os pressupostos de Frederick Taylor estavam concentrados no trabalhador individual e na melhoria da eficiência da produção pela identificação e análise do trabalho, outros teóricos da Administração Clássica, como Henri Fayol, estavam preocupados e concentrados com a administração da organização como um todo. As organizações cresceram muito, de tamanho e complexidade, e existia a necessidade de chegar à compreensão de como uma organização, como um todo, poderia trabalhar com mais eficiência e eficácia. Já Henry Ford aperfeiçoou o sistema de produção pela linha de montagem, sistema muito mais eficiente que produzia em massa, com custo reduzido e que tornou a aquisição de um automóvel popular, algo ao qual, até então, somente pessoas com alto poder aquisitivo tinham acesso.

Síntese

Você concluiu os estudos sobre a evolução da Abordagem Clássica da Administração e suas principais teorias clássicas. Com a apresentação dos fundamentos e pressupostos dos teóricos da administração, esperamos que você consiga analisar as teorias administrativas estudadas, a fim de compreender o contexto das organizações produtivas.

Neste capítulo, você teve a oportunidade de:

- ter uma visão do histórico e da evolução dos modelos de administração;
- conhecer e compreender os fundamentos da Abordagem Clássica da Administração e suas duas linhas de pensamento, a Administração Científica e a Teoria Clássica;
- conhecer e compreender que Taylor tinha a preocupação de analisar atividades e que a divisão em tarefas determinaria a maneira mais eficiente de executá-las;
- conhecer e compreender que Fayol concentrou seus estudos na administração da organização como um todo;
- conhecer e compreender o método de trabalho aperfeiçoado por Ford por meio da linha de montagem, atendendo a um maior público.

Bibliografia

CARAVANTES, G. R. **Teoria geral da administração**: pensando e fazendo. Porto Alegre: AGE, 1998.

CARAVANTES, G. R.; CARAVANTES, C. B.; KLOECKNER, M. C. **Administração**: teorias e processos. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

CHAPLIN, C. **Tempos Modernos**. Canal Filmes Clássicos, YouTube, publicado em 5 de dezembro de 2016. Disponível em < (<https://www.youtube.com/watch?v=fCkFjlR7-JQ>)<https://www.youtube.com/watch?v=fCkFjlR7-JQ>)>. Acesso em: 07/04/2018.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**: abordagens prescritivas e normativas. [recurso eletrônico, Biblioteca Virtual]. v. 1. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

_____. **Introdução à teoria da administração.** 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DRUCKER, P. F. **A prática da administração de empresas.** São Paulo: Thomson Pioneira, 1991.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral:** previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 1998.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Thomson Learning, 2006.

RAMAL, A.; RAMAL, S. **Administração, gestão de pequenas empresas, secretariado e assessoria.** Módulo 1. São Paulo: Fundação Roberto Marinho, 2007.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica.** Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

YANAZE, M. H. **Gestão de marketing e comunicação:** avanços e aplicações [recurso eletrônico, Minha Biblioteca]. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.