

Francisco Paulo Melo Neto
Renato José Carneiro Neto

Volume 1

2ª edição

História do Pensamento Administrativo





Fundação

CECIERJ

Consórcio **cederj**

Centro de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro

História do Pensamento Administrativo

Volume 1

Francisco Paulo Melo Neto

2ª edição Renato José Carneiro Neto



**GOVERNO DO
Rio de Janeiro**

**SECRETARIA DE
CIÊNCIA E TECNOLOGIA**

Ministério
da Educação



Apoio:



Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo
à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro

Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Rua Visconde de Niterói, 1364 – Mangueira – Rio de Janeiro, RJ – CEP 20943-001

Tel.: (21) 2299-4565 Fax: (21) 2568-0725

Presidente

Masako Oya Masuda

Vice-presidente

Mirian Crapez

Coordenação do Curso de Administração

UFRRJ - Ana Alice Vilas Boas

UERJ - Aluizio Belisário

Material Didático

ELABORAÇÃO DE CONTEÚDO

Francisco Paulo Melo Neto

Renato José Carneiro Neto

COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Cristine Costa Barreto

DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL E REVISÃO

Alexandre Rodrigues Alves

Anna Carolina da Matta Machado

COORDENAÇÃO DE LINGUAGEM

Maria Angélica Alves

COORDENAÇÃO DE AVALIAÇÃO DO

MATERIAL DIDÁTICO

Débora Barreiros

AVALIAÇÃO DO MATERIAL DIDÁTICO

Aroaldo Veneu

REDATOR FINAL

Roberto Paes de Carvalho

Ramos

Departamento de Produção

EDITORA

Tereza Queiroz

REVISÃO TIPOGRÁFICA

Cristina Freixinho

Elaine Bayma

Patrícia Paula

COORDENAÇÃO DE

PRODUÇÃO

Jorge Moura

PROGRAMAÇÃO VISUAL

Andréa Dias Fiães

ILUSTRAÇÃO

Sami Souza

CAPA

Sami Souza

PRODUÇÃO GRÁFICA

Andréa Dias Fiães

Fábio Rapello Alencar

Copyright © 2006, Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Nenhuma parte deste material poderá ser reproduzida, transmitida e gravada, por qualquer meio eletrônico, mecânico, por fotocópia e outros, sem a prévia autorização, por escrito, da Fundação.

M528h

Melo Neto, Francisco Paulo.

História do pensamento administrativo. v. 1 / Francisco

Paulo Melo Neto; Renato José Carneiro Neto. – 2. ed.

- Rio de Janeiro : Fundação CECIERJ, 2008.

234p.; 19 x 26,5 cm.

ISBN: 978-85-7648-419-6

1. Administração. 2. Produção industrial. 3. Fordismo.

4. Sistema Toyota. I. Carneiro Neto, Renato José. II. Título.

CDD: 650.01

2008/1

Referências Bibliográficas e catalogação na fonte, de acordo com as normas da ABNT.

Governo do Estado do Rio de Janeiro

Governador
Sérgio Cabral Filho

Secretário de Estado de Ciência e Tecnologia
Alexandre Cardoso

Universidades Consorciadas

**UENF - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO
NORTE FLUMINENSE DARCY RIBEIRO**
Reitor: Almy Junior Cordeiro de Carvalho

**UFRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DO
RIO DE JANEIRO**
Reitor: Aloísio Teixeira

**UERJ - UNIVERSIDADE DO ESTADO DO
RIO DE JANEIRO**
Reitor: Nival Nunes de Almeida

**UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL
DO RIO DE JANEIRO**
Reitor: Ricardo Motta Miranda

UFF - UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
Reitor: Roberto de Souza Salles

**UNIRIO - UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO
DO RIO DE JANEIRO**
Reitora: Malvina Tania Tuttman

História do Pensamento Administrativo

Volume 1

SUMÁRIO

Aula 1 – Os fundamentos da administração	7
Aula 2 – Da produção artesanal à produção industrial.....	29
Aula 3 – O foco na divisão do trabalho	43
Aula 4 – O taylorismo: a base teórica do sistema capitalista de produção.....	55
Aula 5 – A contribuição de Fayol e seus seguidores	75
Aula 6 – O fordismo e o sloanismo: as bases da nova sociedade industrial	93
Aula 7 – O Sistema Toyota de Produção (STP): a crise do fordismo e o surgimento do pós-fordismo	115
Aula 8 – Os estudos das relações sociais do trabalho, a pesquisa de Hawthorne e a teoria das relações humanas.....	139
Aula 9 – Teoria da burocracia: os estudos de Max Weber	169
Aula 10 – A teoria neoclássica: os estudos de Chester Barnard e Herbert Simon.....	199
Referências	229

Todos os dados apresentados nas atividades desta disciplina são fictícios, assim como os nomes de empresas que não sejam explicitamente mencionados como factuais.

Sendo assim, qualquer tipo de análise feita a partir desses dados não tem vínculo com a realidade, objetivando apenas explicar os conteúdos das aulas e permitir que os alunos exercitem aquilo que aprenderam.

Os fundamentos da Administração

AULA

1

Meta da aula

Apresentar os fundamentos da Administração em sua pluralidade científica e artística.

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:



solucionar o problema de redução de custos (em um caso hipotético) utilizando a criatividade como ferramenta do administrador;



atuar como líder de equipe (com ênfase no planejamento estratégico, na organização e no controle) em um caso hipotético.

INTRODUÇÃO

Ao começar os estudos de uma área de profissionalização tão importante quanto a Administração, cabe a nós, professores deste curso, apresentar a você os grandes instrumentais teóricos e práticos existentes. De acordo com esse caminho, você precisará conhecer algumas formas comportamentais do passado relativas a processos administrativos em sentido amplo (que serão vistas, com maior ênfase, a partir da Aula 2), e delas analisar as pertinências do conhecimento em relação a suas modificações ao longo do tempo.

“Mas isso é mesmo importante?”, você pode se perguntar. A resposta é sim! Nosso objetivo maior é o de aplicar – de forma direta e atualizada – esse conhecimento à necessidade exigida nesse novo papel que você irá desempenhar: a importante tarefa de administrar.

Um administrador competente deve:

- juntar as informações captadas em sua formação acadêmica e enraizá-las para construir sua base e sua postura profissionais;
- estudar muito, observando, a seu tempo, todos os instrumentais que poderão levá-lo ao adequado comportamento profissional exigido pelas modernas empresas de nossos tempos;
- moldar seus próprios padrões técnicos, a fim de poder avançar nos preceitos organizacionais dentro de um padrão profissional próprio;
- buscar identificar-se com tudo de novo que acontece na área profissional, para marcar presença na assumida visão de crescimento contínuo da vida administrativa;
- perceber, desde logo, que você deverá ser um profissional moldado às mudanças que ocorrem, a cada momento, na administração moderna.



Emin Ozkan

Figura 1.1: Administrador: um profissional de múltiplas funções. (sxc.hu - 438223_86537119)

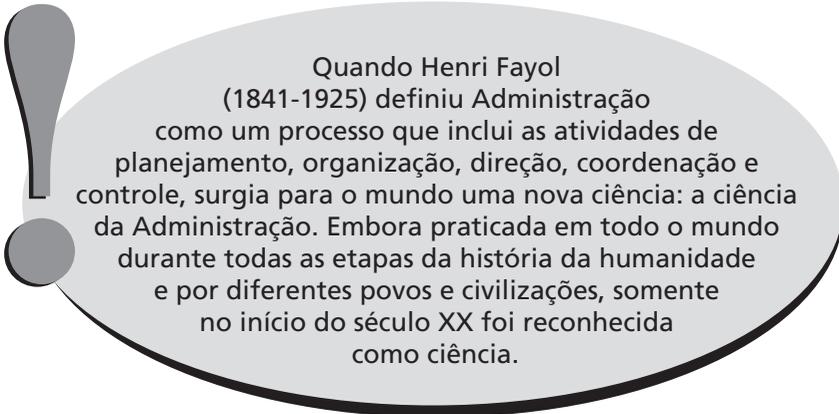
História do Pensamento Administrativo será seu primeiro contato com a ciência da Administração, e, nesta disciplina, você irá adquirir as informações que levarão você ao aprofundamento administrativo; ao bem-estar profissional no futuro, em última instância.

Portanto, nós vamos explorar tudo que se refere à Administração moderna, mas não deixaremos de buscar as bases que sustentam a teoria administrativa, inclusive seus padrões éticos e morais e sua adequação à constante evolução global que vivemos.

Mas como é possível iniciar o estudo de algo tão complexo como o pensamento administrativo? Parece mais oportuno fazermos com que você seja apresentado a uma análise prévia dos conceitos de *Administração* e *organização*, já que estes pressupostos básicos foram utilizados pelos teóricos e seus seguidores em todas as escolas, teorias e modelos que analisaram os diferentes aspectos do pensamento e da prática da Administração.

ADMINISTRAÇÃO E ORGANIZAÇÃO

Desde os primórdios da humanidade, o homem administra. Inicialmente, regulava as ações e práticas de sua família, sua casa, seu clã, sua tribo, sua aldeia. Por extensão, a partir do momento em que os homens se constituíram em sociedades, defrontaram-se com a necessidade de administrar vilas; posteriormente, cidades, estados e nações. Para isso, foram criadas organizações que reuniam pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, instalações e informação, entre outros.



Quando Henri Fayol (1841-1925) definiu Administração como um processo que inclui as atividades de planejamento, organização, direção, coordenação e controle, surgia para o mundo uma nova ciência: a ciência da Administração. Embora praticada em todo o mundo durante todas as etapas da história da humanidade e por diferentes povos e civilizações, somente no início do século XX foi reconhecida como ciência.

Existe diferença entre organização e Administração? Sim. Administrar é ação, organização é objeto; sendo assim, ambas se complementam. Uma **ORGANIZAÇÃO** somente atinge seu propósito e seus objetivos se for bem administrada. E a Administração exige de quem administra, por sua vez, um mínimo de organização.

ORGANIZAÇÃO

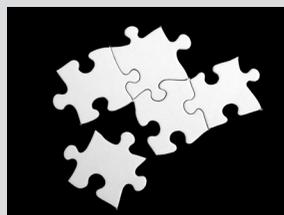
Nossa definição formal de organização é uma entidade social que é direcionada ao objetivo e deliberadamente estruturada. Entidade social quer dizer constituída por duas ou mais pessoas. Direcionada ao objetivo significa destinada a atingir certos resultados, como obter lucros. Deliberadamente estruturada quer dizer que as tarefas são divididas e as responsabilidades para o seu desempenho são atribuídas aos membros da organização. Esta definição se aplica a todas as organizações, com ou sem fins lucrativos.

ADMINISTRAÇÃO

Administração vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência), e designa o desempenho de tarefas de direção dos assuntos de um grupo. É utilizada em especial em áreas com corpos dirigentes poderosos, como por exemplo no mundo empresarial (*administração de empresas*) e em entidades dependentes dos governos (*administração pública*). Administração é o processo (ou atividade dinâmica) que consiste em tomar decisões sobre objetivos e recursos. O processo administrativo é inerente a qualquer situação em que haja pessoas utilizando recursos para atingir algum tipo de objetivo.

Entretanto, o conceito de **ADMINISTRAÇÃO** não se aplica apenas às organizações. Existem pessoas que sabem administrar muito bem o seu tempo, o seu lazer, os seus compromissos, sua agenda de trabalho, sua casa, sua carreira e, até mesmo, seus problemas.

Quando um grupo de pessoas (ou só um indivíduo) cria organizações, o espírito inventivo exclusivo do ser humano propicia realizá-las de forma criativa: organizações não-governamentais direcionadas para diversas causas sociais, empresas de eventos, hotéis e pousadas temáticas, clubes de serviços, associações diversas, empresas prestadoras de serviços de todos os tipos, escolas de samba, companhias de dança e de teatro etc. São pequenas e médias empresas, microempresas, empresas globais, entidades beneficentes, igrejas, sindicatos, associações sem fins lucrativos, clubes e associações esportivas, faculdades, universidades, movimentos sociais, fundações, institutos e outras.



Wilfried Heider

Figura 1.2: Buscando o caminho para alcançar um objetivo. (sxc.hu - 406091_9392)

Criar uma organização não é tão difícil, apesar dos investimentos necessários, da visão de mercado observada pelo empreendedor, e das capacidades e habilidades que são exigidas dos seus criadores e futuros administradores. Com recursos, criatividade e visão, é possível criar uma organização. Mas isso não basta. É preciso saber administrar e, para tal, se faz necessário desenvolver capacidades, habilidades e conhecimentos específicos.

É possível considerar a Administração uma arte? Sim. Segundo **MARY PARKER FOLLETT**, *Administração é a arte de conseguir fazer as coisas através das pessoas*. Com base nesse pensamento, os administradores devem obter resultados a partir da capacidade (ou arte) de conferir direção e liderança às pessoas em uma organização.

POR QUE SÃO IMPORTANTES AS ORGANIZAÇÕES?

A Administração é tão importante quanto as organizações. Em uma sociedade industrializada, em que as tecnologias complexas dominam, as organizações reúnem conhecimentos, pessoas e matérias-primas para a realização de tarefas que ninguém conseguiria realizar por si só. Sem as organizações, como vinte mil vôos aéreos poderiam ser realizados sem nenhum acidente, como poderia ser gerada eletricidade nas grandes usinas ou nos geradores nucleares, como poderiam ser produzidos milhões de automóveis ou se tornarem disponíveis centenas de milhões de filmes, vídeos e CDs para o nosso entretenimento?

MARY PARKER FOLLETT

Nascida perto de Boston em 1868 formou-se em Filosofia, Direito, Economia e Administração Pública. Suas idéias, como a que vimos, foram revolucionárias para sua época e, em boa parte, continuam sendo desafiantes até hoje. Ela foi capaz de enxergar além do homem-máquina e propor que o ser humano somente se desenvolve quando carregado de responsabilidade, idéia que caminhava na contramão da corrente científica da época.

Todos se organizam

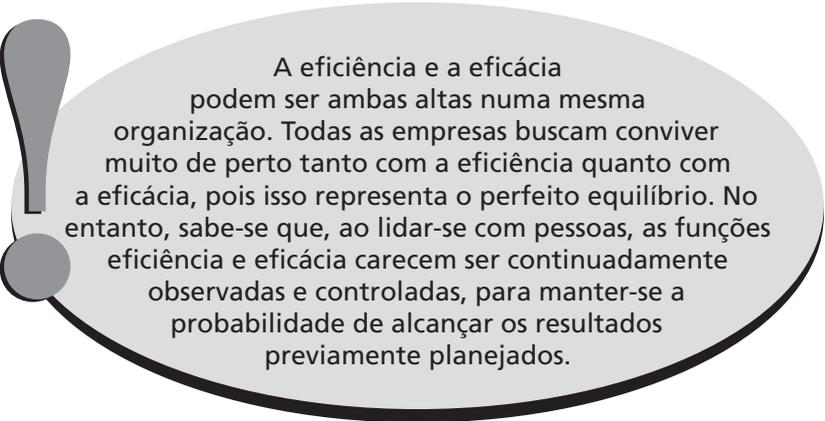
As organizações penetram em nossa sociedade. A maioria dos estudantes de faculdade provavelmente trabalhará em uma organização. Os estudantes universitários também lidam diariamente com organizações diversas: ao renovar a carteira de habilitação, em uma sala de emergência de um hospital, ao comprar gêneros num supermercado, ao freqüentar um restaurante ou comprar roupas. Administradores são responsáveis por estas organizações e também por verificar quais recursos estão sendo usados de forma sensata para o atingimento dos objetivos organizacionais.



Joanne Cannon

Figura 1.3: Fazendo parte do grupo. (sxc.hu - 242841_5088)

Uma organização precisa trabalhar com eficiência. A eficiência organizacional refere-se à qualidade de recursos usados para atingir um objetivo organizacional. Ela é baseada na quantidade de matérias-primas, dinheiro e pessoal necessária para produzir determinado volume de produtos. Assim, a eficiência pode ser calculada como a quantidade de recursos usada para produzir um bem ou serviço. A eficácia organizacional é o grau no qual uma empresa alcança um objetivo estipulado. Significa que a organização é bem-sucedida na realização daquilo que tenta realizar. Eficácia organizacional significa prover um produto ou um serviço que os clientes valorizam.



A eficiência e a eficácia podem ser ambas altas numa mesma organização. Todas as empresas buscam conviver muito de perto tanto com a eficiência quanto com a eficácia, pois isso representa o perfeito equilíbrio. No entanto, sabe-se que, ao lidar-se com pessoas, as funções eficiência e eficácia carecem ser continuamente observadas e controladas, para manter-se a probabilidade de alcançar os resultados previamente planejados.

PETER DRUCKER

Nascido em 1909 em Viena, escreveu seu primeiro livro de Administração, *Concept of the Corporation*, em 1946, com base nos estudos sobre a General Motors. Inventou a gestão como disciplina (*The Practice of Management*, 1954). Drucker dividiu o trabalho dos gestores em seis tarefas: definir objetivos, organizar, comunicar, controlar, formar e motivar pessoas.

A responsabilidade final dos administradores, então, é a de alcançar alto desempenho, isto é, a realização dos objetivos organizacionais por meio do uso de recursos de forma eficiente e eficaz.

O PAPEL DO ADMINISTRADOR NAS ORGANIZAÇÕES

Você viu que são exigidas diversas qualidades de um profissional que atuará em organizações. Mas quais são as ações que levam o administrador a alcançar êxito? **PETER DRUCKER**, autor de diversos livros de Administração, definiu assim o papel desse profissional: “Os administradores dão direção às suas organizações, proporcionam liderança e tomam decisões sobre como usar os recursos disponíveis para alcançar metas.”

Seguindo essa linha de raciocínio, o administrador deve, primeiramente, prever os resultados a serem alcançados, definindo objetivos e metas. Em seguida, deve definir tarefas e responsabilidades para as pessoas que vão trabalhar na empresa, no projeto ou no empreendimento. Para tal, deve criar uma estrutura composta de funções, especializações e atribuir tarefas e competências para cada membro da equipe.



Figura 1.4

Fonte: sxc.hu - 499229_74401209

Maximiniano, em *Teoria geral da Administração* (200), define a prática administrativa como “o processo de tomar decisões sobre objetivos e pessoas”. Um conceito mais abrangente pode ser explicitado da seguinte forma: Administração é a realização dos objetivos organizacionais de forma eficiente e eficaz, por meio do planejamento, da liderança e do controle dos recursos organizacionais.

Definidos os objetivos e metas e definida a organização do trabalho a ser realizado, o administrador deve exercer o comando por meio de um processo de liderança eficaz: criando um propósito comum, motivando as pessoas para o alto desempenho, criando um sentido de equipe.

Em seguida, surge a necessidade de coordenar os esforços de todos, de modo que haja sinergia entre todos os envolvidos no trabalho.

E, finalmente, exercer o controle das tarefas realizadas por cada pessoa e pelo grupo como um todo e avaliar os resultados, comparando-os com os objetivos e metas anteriormente definidos.



O processo administrativo consiste em tomar decisões sobre as seguintes questões:

- Quais os recursos disponíveis a serem utilizados (pessoas, informação, tecnologia, dinheiro, conhecimento, equipamentos etc.)?
- Como utilizar tais recursos?
- Quando utilizar tais recursos?
- Onde utilizar tais recursos? Em quais atividades?
- Quais os objetivos a serem alcançados?
- Quantos desses objetivos serão realmente alcançados?
- Quando serão alcançados?
- Por que eles precisam ser alcançados?

Atividade 1

Administrando problemas do dia-a-dia



Que tal testarmos sua capacidade de administrar problemas do cotidiano? Esta atividade não se propõe a verificar seu conhecimento em Administração, mas sim ver como é possível, de forma criativa, resolver problemas (lembre-se de que criatividade é um dos grandes trunfos de um bom administrador). Leia atentamente os quadros e resolva a situação-problema apresentada:

Quadro 1

Orçamento (como você viu nas aulas de Contabilidade) é a expressão das receitas e despesas de um indivíduo ou organização, dentro de um período limitado (geralmente, mensal ou anual). Entende-se por despesa todos os gastos da pessoa ou organização, que podem inclusive ser classificados de acordo com os fins a que se destinam.

Quadro 2

Você é síndico de um prédio (Edifício Vila Veneza) de apenas dezoito apartamentos, e a taxa mensal do condomínio é de R\$100,00. Logo, sua receita para administrar as despesas do prédio é de R\$1.800,00. Acontece que um dos moradores ficou desempregado e há cinco meses não pode pagar a cota condominial equivalente à sua habitação. Por isso, o fundo de reserva do condomínio (referente a 5% do valor total da taxa condominial) já foi praticamente todo utilizado (só restaram R\$ 200,00).



Figura 1.5

Fonte: sxc.hu - 502827_58973869

Quadro 3

Despesas mensais do condomínio	
Porteiro diurno de 8:00h às 17:00h (salário + encargos trabalhistas)	R\$ 600,00
Gasto fixo com elevador (manutenção e consumo de energia)	R\$ 600,00
Portões da portaria e garagem (manutenção e consumo de energia)	R\$ 200,00
Circuito fechado de TV (manutenção e consumo de energia)	R\$ 200,00
Iluminação dos corredores, da escada e da portaria	R\$ 200,00

Quadro 4

Particularidades da situação:

O prédio possui apenas um funcionário para desempenhar todas as atividades inerentes à zeladoria (limpeza das áreas comuns, controle de entrada de pessoas e veículos etc.).

O prédio possui nove andares (duas unidades por andar), e diversos moradores são idosos; devido às ocorrências passadas de assaltos, o sistema de vigilância é fundamental.

Não é possível aumentar a taxa do condomínio para não correr o risco de haver mais inadimplentes.

A iluminação interna (corredores, escada, garagem e portaria) é feita com luzes amarelas e, em virtude da baixa luminosidade natural, ficam permanentemente acesas.

Com base na análise dos diversos dados oferecidos, você deverá apresentar uma solução para que a situação financeira do condomínio não fique comprometida e para que não haja grandes transtornos no funcionamento do prédio. Em função disso, responda:

- Em qual das despesas você tentaria reduzir os gastos?
- Apresente uma solução criativa para diminuir o custo (de acordo com sua escolha) sem interferir drasticamente no dia-a-dia do condomínio.

Resposta Comentada

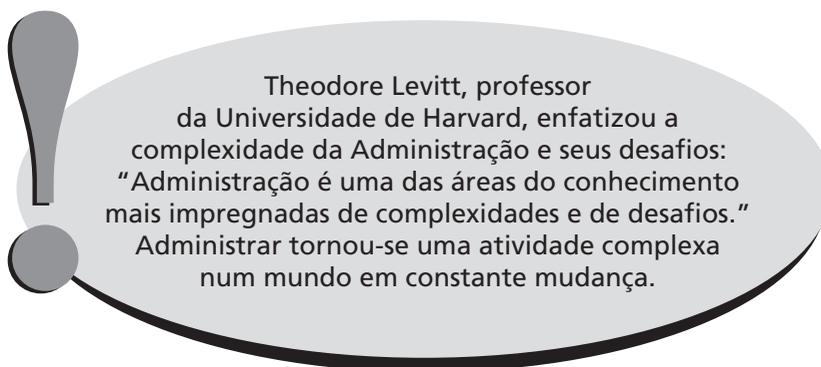
Ainda que não haja somente uma alternativa de solução para essa situação, você, como administrador, deverá oferecer uma resolução que não comprometa o cotidiano do funcionamento do prédio. Portanto, a receita que permite cortes de custos é a da iluminação interna.

Uma saída criativa para essa situação seria a troca de lâmpadas de luz amarela por lâmpadas de luz branca (mais baratas e mais resistentes). Além disso, ainda com o dinheiro restante do fundo de reserva, você poderia instalar sensores de luz (ou interruptores de acionamento temporário) para que a iluminação dos corredores e das escadas seja ligada somente quando houver real necessidade.

OS DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO NO MUNDO DE HOJE

Os problemas de Administração são tão universais que muitos autores, acadêmicos e profissionais acabaram por escrever páginas e páginas com conselhos sobre como liderar, organizar, controlar, desenvolver e, enfim, administrar pessoas. Porém, além de conhecer os instrumentais teóricos oferecidos à prática administrativa, cabe ao profissional desta área atualizar-se constantemente; muitas vezes, em novos referenciais teóricos que não estão diretamente ligados à teoria administrativa. Em suma, é preciso compreender o universo que envolve a relação interpessoal, as habilidades psicossociais da liderança e a arte de estabelecer novos modelos para as situações que surgem no campo profissional.

Tal aprendizagem é necessária porque ainda não se conhece tudo sobre a arte e a ciência sutil da liderança e da Administração. O mundo da Administração é demasiado complexo para ser completamente dissecado e transformado em uma série de fórmulas. Cabe a nós, mestres e aprendizes, codificar modelos consagrados (visando ao ensino da Administração) e estabelecer outros pensamentos que serão adaptados às diversas realidades interpostas ao longo do aprendizado.



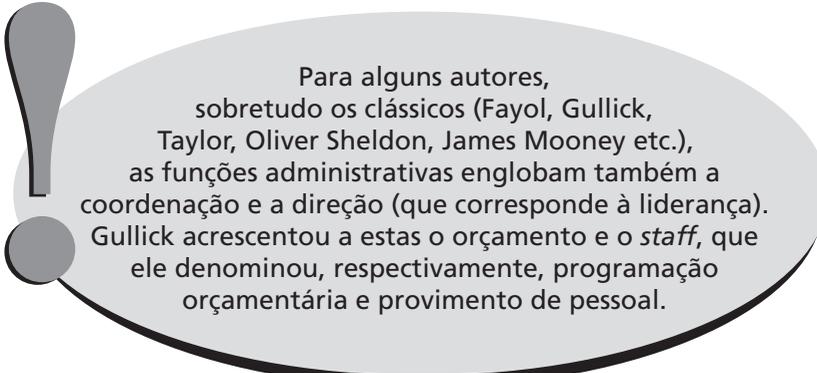
Os desafios com os quais se defronta o administrador, seja ele presidente de uma grande corporação, de empresa estatal, de micro ou de pequena empresa, ou ainda seus gerentes e supervisores de linha, são de diversos tipos:

- *Desafios tecnológicos*: como introduzir as novas tecnologias nos processos administrativos com rapidez, flexibilidade e economicidade?
- *Desafios sociais e humanos*: como dirigir pessoas e grupos diversos, competências distintas, experiências singulares e provenientes de países e culturas diversas?

- *Desafios de mercado*: como satisfazer as necessidades e desejos de clientes?
- *Desafios de negócio*: como gerar lucros e dividendos para acionistas, empregados e parceiros?
- *Desafios comunitários*: como relacionar-se bem com a comunidade e contribuir para seu desenvolvimento?
- *Desafios ambientais*: como produzir sem causar danos ao meio ambiente? Como promover a sustentabilidade?
- *Desafios globais*: como administrar global e localmente ao mesmo tempo?
- *Desafios de inovação*: como criar produtos, processos e sistemas inovadores? Como agregar valor aos clientes? Como desenvolver produtos personalizados?
- *Desafios concorrenciais*: como superar os concorrentes? Como adquirir vantagens competitivas permanentes?
- *Desafios éticos e sociais*: como gerenciar eticamente o negócio e tornar-se uma empresa socialmente responsável?

AS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

Até agora você teve uma noção geral sobre Administração, organização e o papel que desempenha o administrador nas organizações. Porém, os desafios que são impostos a esse profissional (como você viu anteriormente) demandam imposições funcionais que determinam seu desempenho em uma instituição. Para começarmos a entender a real complexidade do papel do administrador em uma estrutura organizacional, é preciso conhecer as funções administrativas. Elas são o planejamento, a organização, a liderança e o controle.



Para alguns autores, sobretudo os clássicos (Fayol, Gullick, Taylor, Oliver Sheldon, James Mooney etc.), as funções administrativas englobam também a coordenação e a direção (que corresponde à liderança). Gullick acrescentou a estas o orçamento e o *staff*, que ele denominou, respectivamente, programação orçamentária e provimento de pessoal.

Planejamento

O planejamento define onde a organização deseja estar no futuro e como fazer para chegar lá. Planejamento significa definir metas para o desempenho organizacional e decidir sobre as tarefas e o uso de recursos necessários para a sua realização. A falta de planejamento – ou um planejamento precário – pode abalar o desempenho da organização.

O mau planejamento é uma das razões principais da grande perda de participação de mercado de muitas empresas, que se vêem em situação difícil de sobrevivência, chegando a serem ultrapassadas, algumas vezes até por empresas menores. Um erro desses produz a dispensa irrevogável de



Jesse Therrien

Figura 1.6: O investimento em novos mercados faz parte do planejamento.
(sxc.hu - 439027_57670237)

uma equipe de administradores, desde o diretor até os executores. Nenhuma empresa aceita erros clamorosos de planejamento. Portanto, o planejamento é o pulmão de uma organização e, sem ele, nenhuma empresa subsistirá, mormente no mundo globalizado atual.

Organização

Organizar é a forma de coordenar todos os recursos da empresa, sejam humanos, financeiros ou materiais, alocando-os da melhor forma segundo o planejamento estabelecido. Esta função acompanha o planejamento e reflete o esforço da empresa em realizar seus planos. A função *organização* envolve a designação de tarefas e o agrupamento dessas tarefas entre os departamentos. Portanto, implica definir os responsáveis por cada ação a ser desenvolvida, bem como os membros das equipes que vão atuar no planejamento, na implementação e no controle de cada ação prevista.

Mas a organização não é algo estanque: é preciso reorganizar-se constantemente. É isso que faz uma empresa quando pressente que começa a perder terreno em seu mercado. Logo, é preciso estabelecer uma nova organização para adaptar-se às exigências impostas pelas mudanças no mercado. Temos como exemplo as sandálias Havaianas. Inicialmente, essa empresa tinha como público as classes sociais mais baixas. Com a entrada de fortes concorrentes, ela começou a perder

mercado. Por meio de um planejamento estratégico, resolveu mudar seu público... e conseguiu! Reorganizou seu produto no mercado, e essa reorganização implicou a mudança de seus postos de venda, a distribuição do produto, a reformulação de estratégias de *marketing* (associar a imagem da sandália a pessoas famosas). Com isso, passou a vender para outras classes sociais e tornou-se uma sandália chique, *fashion*, diferente do que era originariamente.

Em Administração, as mudanças carecem ser constantes para se sobrepor a todas as intempéries que vão sendo produzidas no mercado. São ruídos que precisam ser conhecidos, analisados e respondidos ao mercado, senão a empresa não subsistirá; a tendência é ver empresas ruindo, abrindo concordata preventiva, chegando depois à falência e fechando as portas e as condições empregatícias de muitas pessoas. É o caos. Na maioria das vezes, um processo desses se dá por ineficiência da equipe administrativa da empresa no que tange ao planejamento e, estruturalmente, à sua organização.



Figura 1.7: Do básico ao básico *fashion*. (sxc.hu - 127496_1197)

Liderança

Assumir liderança está se tornando uma função administrativa cada vez mais importante. Liderança é o uso de influência para motivar os funcionários a atingir metas organizacionais. Liderança significa criar uma cultura e valores comuns à empresa, transmitir a idéia dos objetivos organizacionais a todos os colaboradores e incutir neles o desejo de se desempenhar num nível mais elevado. Liderança envolve motivar departamentos e divisões inteiras, assim como os indivíduos que trabalham diretamente com os gerentes. Numa era de incertezas, de enxugamento de pessoal, competição internacional e crescente diversidade da força de trabalho, a capacidade de moldar culturas, a transmissão de objetivos e a motivação dos colaboradores são essências para o sucesso do negócio.



Aprendendo com o mestre

Jack Welch, ex-presidente da General Electric Co. (GE), responsável pela reestruturação bem-sucedida da empresa, define assim as suas filosofias empresarial e de liderança: "(filosofia empresarial é) a necessidade de valores claros e tangíveis, de extrema franqueza no ambiente de trabalho, de substancial diferenciação entre funcionários e de maneiras de fazer com que cada funcionário participe do jogo". Quanto à liderança, Welch prescreve: "O sucesso tem tudo a ver com fazer os outros crescerem."

Para esse guru (cujo nome de batismo é John Frances Welch Jr.), liderar significa criar e disseminar valores, criar um propósito comum, envolver as pessoas na busca de resultados, comunicar-se abertamente com elas, envolvê-las nas decisões que afetam o seu trabalho e fazê-las crescer e se desenvolver. Compete também ao administrador conhecer seus subordinados, fazê-los trabalhar em equipe, conhecer suas diferenças e saber administrá-las em benefício da empresa.



Pierre Amerlynck

Figura 1.8: Mostrando o caminho. (sxc.hu - 432895_96500112).

Nenhuma empresa pode prescindir de verdadeiros líderes que atuem nas suas fileiras! Hoje a liderança é fator preponderante para o almejado sucesso de qualquer profissional. Porém, não basta o administrador ter a habilidade (inata ou adquirida) de ser líder, pois ninguém é líder se não houver a ajuda racional, lúcida, leal, fidedigna, informal e amorosa de seu grupo de trabalho. Portanto, o sucesso de um líder é diretamente proporcional ao esforço, denodo e interesse pelo trabalho demonstrado por seus colaboradores diante de todas as incertezas dentro das empresas.

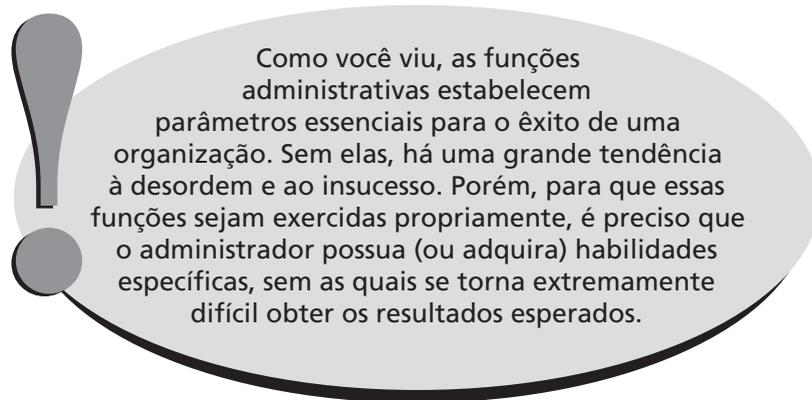
Controle

O controle é a quarta função no processo administrativo. Controle quer dizer monitoramento das atividades dos colaboradores, a verificação de que a empresa esteja na direção certa rumo a seus objetivos e a efetuação de correção quando necessária. Os administradores devem certificar-se de que a empresa esteja caminhando rumo a seus objetivos.

Novas tendências de concessão de maiores poderes e depósito de confiança nos colaboradores têm levado muitas empresas a reduzir o controle “de cima para baixo” (quando os gerentes precisam monitorar de perto cada ação dos funcionários) e a condicionar os colaboradores ao automonitoramento e à autocorreção. Há empresas internacionais e até brasileiras nas quais todo o sistema de controle é feito com base na crença de que as pessoas, em todos os níveis, tomarão as decisões corretas se tiverem as informações apropriadas. Nesses casos, os funcionários da produção são arduamente treinados para medir seus próprios desempenhos frente aos padrões da empresa e corrigi-los, quando necessário, diminuindo a presença e a fiscalização constante dos colaboradores.

Outras empresas possuem programas de treinamento por meio dos quais instilam em cada funcionário os seus valores centrais e os padrões de desempenho esperados, permitindo à empresa dar aos seus funcionários grande liberdade sem ameaçar os altos padrões da empresa.

O controle requer o uso de relatórios de acompanhamento e avaliação das ações, relatórios de monitoramento do volume de vendas de cada linha de produtos e relatórios de acompanhamento do orçamento.



HABILIDADES ESPECÍFICAS AO PROFISSIONAL DA ADMINISTRAÇÃO

O trabalho de um administrador é complexo e multidimensional, e requer uma série de habilidades. Apesar de alguns teóricos da Administração proporem uma longa lista delas, as necessárias para administrar um departamento ou uma organização podem ser resumidas em três categorias: conceituais, humanas e técnicas.

As aplicações dessas habilidades variam com a ascensão do administrador dentro da empresa. Embora possa variar o grau de cada habilidade necessária nos diferentes níveis da organização, todos os administradores devem possuir habilidades em cada uma dessas importantes áreas para atuar de forma efetiva. Vamos a elas?

Habilidades conceituais

Habilidade conceitual é a capacidade cognitiva de enxergar a organização como um todo e as inter-relações entre as suas partes. A habilidade conceitual envolve as capacidades de pensamento, processamento de informações e planejamento do administrador. Envolve conhecer onde um departamento se ajusta no corpo da organização e como a organização se insere na indústria, na comunidade e no meio social mais amplo. Significa a capacidade de “pensar estrategicamente”, de ter uma visão ampla e de longo prazo.

As habilidades conceituais são necessárias a todos os administradores, mas são especialmente importantes para os administradores de alto escalão. Eles precisam ater-se a elementos significativos numa situação e a padrões amplos e conceituais.



Aprendendo com os exemplos

A Microsoft Co., empresa gigante de *softwares*, reflete as habilidades conceituais de seu fundador e presidente, Bill Gates. Os objetivos globais do negócio são claramente expostos e efetivamente difundidos por toda a empresa, contribuindo para a reputação de liderança da Microsoft e para seus faturamentos trilhárdários. Ao mesmo tempo que participa e coordena pequenas unidades funcionais, como programação e *marketing*, Gates dissemina sua concepção para a Microsoft delegando-a a um pequeno *staff* de poderosos administradores.

Um dos membros de seu *staff* certa vez comentou: “Cada parte da empresa tem vida própria, mas Bill é a cola que a mantém unida.”



Figura 1.9: Associar conceitos é inerente ao ser humano. (sxc.hu - 488056_40902984)

Ao mover-se para níveis mais altos da hierarquia empresarial, os administradores devem desenvolver suas habilidades conceituais; caso contrário, sua promoção será limitada. Por exemplo, um administrador sênior de engenharia, que só se envolve com questões técnicas e não com problemas estratégicos, não terá um bom desempenho no topo da organização. Muitas das responsabilidades dos administradores de primeiro escalão, como tomada de decisões, alocação de recursos e inovação, requerem uma visão ampla.

Habilidades humanas

Habilidade humana é a capacidade do administrador de trabalhar com pessoas de características diversas e, ainda, trabalhar eficazmente como membro de um grupo. Essa habilidade é demonstrada pelo modo como um administrador se relaciona com as outras pessoas, incluindo a capacidade de motivar, facilitar, coordenar, liderar, comunicar e resolver problemas. Um administrador com habilidade humana permite que seus colaboradores expressem suas opiniões sem medo do ridículo e os encoraja à participação.

Os administradores eficazes são incentivadores, facilitadores, treinadores e educadores. Eles constroem por intermédio das pessoas. As habilidades humanas eficazes permitem que os administradores desenvolvam seus colaboradores, auxiliando-os a se tornarem futuros administradores. Se um dono de uma oficina mecânica possui amplo conhecimento em injeção eletrônica, por exemplo, e ensina aos mecânicos esse conhecimento, ele não estará criando concorrentes. Na verdade, ele estará capacitando ainda mais seus colaboradores, além de angariar maior confiança e admiração de todos que trabalham naquela organização.

Habilidades técnicas

Habilidade técnica é o entendimento e a proficiência no desempenho de tarefas específicas. A habilidade técnica inclui o domínio dos métodos, das técnicas e dos equipamentos que envolvem funções específicas como engenharia, produção e finanças. Habilidade técnica também inclui conhecimento especializado, capacidade analítica e o uso competente de instrumentos e técnicas para a resolução de problemas naquela área específica.



Figura 1.10: Técnico em manipulação genética de indústria farmacêutica. (sxc.hu - 379691_4877)

As habilidades técnicas são particularmente importantes nos níveis organizacionais mais baixos. Muitos gerentes são promovidos para seus primeiros cargos gerenciais devido às excelentes habilidades técnicas que possuem. No entanto, as habilidades técnicas se tornam menos importantes do que as humanas e conceituais à medida que os indivíduos sobem na hierarquia organizacional.

Na alta administração, predomina o exercício das habilidades conceituais (elaboração de planos estratégicos, formulação de estratégias, concepção de novos modelos de negócio e de gestão). Na gerência média, prevalecem as habilidades humanas (liderança, trabalho de equipe, desenvolvimento de pessoas, gestão de talentos etc.). Na chefia operacional, são mais importantes as habilidades técnicas (implantação das ações, supervisão do trabalho a ser executado etc.).

Os administradores usam as habilidades conceituais, humanas e técnicas para desempenhar as quatro funções administrativas de planejamento, organização, liderança e controle em todas as empresas, pequenas e grandes, manufatureiras e de serviços, com e sem fins lucrativos. Mas nem todos os trabalhos administrativos são iguais. Os administradores são responsáveis por diferentes departamentos, trabalham em diferentes níveis de hierarquia e encontram diferentes exigências para alcançar bons desempenhos.

CONCLUSÃO

A Administração é um misto de ciência e arte; ciência porque seu exercício é pautado por princípios, técnicas e conhecimentos, e arte porque exige do administrador o uso da sua intuição e sensibilidade, pois nem sempre dispõe de dados e informações suficientes para a tomada de decisões. O administrador deve estudá-las cientificamente, mas nunca deve esquecer que suas teorias não são aplicáveis, em qualquer contexto, com resultados previsíveis.

O maior desafio é motivar as pessoas para o alto desempenho, criar um clima organizacional propício para o trabalho em equipe, incentivar comportamentos cooperativos, criar sinergias por meio dos trabalhos de grupo, criar um propósito comum e transformá-lo em visão e missão, e difundir ambos em toda a organização.

O administrador tem um importante papel a cumprir. É ele que “dá direção à organização” e assegura o seu bom desempenho, que pode ser mensurado em termos de eficiência e eficácia.

Atividade Final

Exercendo liderança



Para finalizar esta aula, propomos a você uma atividade que buscará testar sua capacidade de liderança. Leia atentamente os quadros e resolva a situação-problema apresentada:

Quadro 1

No filme *Náufrago*, Chuck Noland (Tom Hanks) é um inspetor da Federal Express (FedEx), multinacional encarregada de enviar cargas e correspondências. Esse funcionário tem por função checar vários escritórios da empresa pelo planeta. Porém, em uma de suas costumeiras viagens, ocorreu um acidente que o deixou preso por quatro anos em uma ilha completamente deserta. Com sua noiva (Helen Hunt) e seus amigos imaginando que ele morreu no acidente, Chuck precisa lutar para sobreviver, tanto física quanto emocionalmente, a fim de que um dia consiga retornar à civilização.

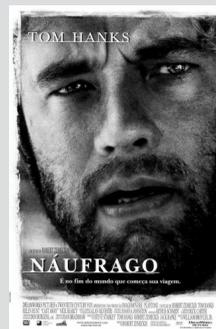


Figura 1.11

Fonte: <http://padorocinema.cidadeinternet.com.br/film/esnaufragonaufnrago-poster01.jpg>

Quadro 2

Você, no cargo de supervisor de novos negócios de uma empresa multinacional do ramo hoteleiro, passou por uma situação parecida: juntamente com outros três funcionários da mesma organização, foram visitar uma ilha para servir de base a um futuro empreendimento. Durante a viagem de barco para a ilha, vocês foram colhidos por uma tempestade que trouxe diversas consequências. Entre elas, duas se destacam: a) o piloto da embarcação desapareceu ao ser lançado ao mar por uma onda; b) o barco ficou à deriva por vinte horas, indo parar em uma ilha desconhecida, sem combustível e totalmente avariado.

Obviamente, você sabe que haverá uma equipe de resgate para procurá-los, porém isso poderá levar dias (ou até semanas), já que essa equipe deverá perder um bom tempo checando as diversas ilhas que compõem o arquipélago daquela região. Ainda, em virtude do tempo que vocês ficaram à deriva, é possível que estejam bastante afastados do local previsto.



Figura 1.12

Fonte: sxc.hu - 504914_70868763

Quadro 3

Composição do grupo de náufragos
Supervisor de novos negócios
Engenheiro do hotel
Coordenador de esportes e lazer
Auxiliar de serviços gerais (pedreiro)

Quadro 4

O ser humano consegue permanecer, no máximo, três dias sem ingerir água.
Água do mar não pode ser ingerida pelo ser humano.
O ser humano consegue permanecer vários dias, e até meses, sem consumir alimentos, desde que ingira líquidos.
Ilhas tropicais tendem a picos de temperatura (muito calor durante o dia, muito frio à noite), o que pode provocar sérias crises de hipotermia (queda brusca da temperatura corpórea), especialmente em náufragos.
Difícilmente náufragos são avistados por equipes aéreas de busca.
A oferta de alimentos em ilhas tropicais é baixa, e normalmente faz-se necessário o uso de instrumentos (como arpões para pesca ou varas para caça).

Todos os naufragos estão em pleno desespero! Você, como experiente líder de equipes, deverá acalmá-los e coordenar as atividades que cada um deverá exercer, com base nos dados apresentados nos quadros, para evitar maiores danos físicos e morais do grupo, com vistas à sobrevivência até o resgate. Para tal, determine:

a. A prioridade de ações a serem executadas (da mais essencial à menos essencial), considerando que 1 refere-se à ação mais fundamental, 2 à segunda mais fundamental, e assim por diante.

- () criar instrumentos para caça e pesca
- () construir abrigo
- () buscar água (ou líquidos que possam matar a sede)
- () estabelecer uma sinalização para busca aérea

b. Utilize a mesma numeração empregada na letra “a” para estabelecer quem irá fazer o quê.

- () engenheiro
- () coordenador de esportes
- () pedreiro
- () supervisor de novos negócios

Resposta Comentada

Obviamente não há só uma possibilidade de resposta. Entretanto, pelos dados apresentados, você deve traçar uma estratégia na qual haja menor dispêndio de forças e maior aproveitamento das habilidades de cada membro, além de estabelecer prioridades para a equipe no cumprimento da missão.

Portanto, na resposta da letra “a”, a ordem de prioridade deve ser 4, 2, 1 e 3. Isso se dá devido à eminente necessidade de haver água para consumo da equipe, item fundamental para a sobrevivência. Em seguida, é necessário construir um abrigo, pois se chegar a noite e chover, por exemplo, toda a equipe terá problemas sérios devido às intempéries climáticas (muito sol de dia, levando à desidratação – e maior consumo de água – e chuva ou frio à noite, levando à hipotermia).

Finalmente, é preciso estabelecer alguma forma de sinalização para o resgate de equipes aéreas. Por último, buscar alimento, pois todos podem

passar algum tempo sem alimento sem haver grandes conseqüências em função disso. Na resposta da letra "b", a ordem deve ser 3, 1, 2 e 4. O engenheiro, por possuir maiores conhecimentos de espaço e proporção, deverá construir a sinalização aérea. Suas habilidades (devido à sua formação profissional) serão mais bem empregadas em algo tão importante como a marcação do terreno e a análise do melhor local para estabelecer a sinalização. O coordenador de esportes provavelmente possui melhor preparo físico; logo, poderá caminhar por toda a ilha à procura de água potável (ou frutos que ofereçam líquido para consumo, como coco). O pedreiro, bastante acostumado com construção, facilmente utilizará os recursos disponíveis na ilha (madeira, folhas, fibras) para edificar um abrigo. Você, como supervisor de negócios, deverá ficar com a tarefa menos essencial, pois assim poderá ter tempo para verificar o progresso dos outros membros em suas atividades, haja vista a construção de ferramentas ser um serviço relativamente simples e que não necessita grandes deslocamentos ou dispêndio de energia.

RESUMO

A Administração é um processo de decisão que envolve recursos com vistas ao alcance dos objetivos. Dentre os recursos utilizados pelo administrador, o mais importante são as pessoas, daí o valor do exercício da liderança.

O processo administrativo compreende o planejamento, a organização, a direção, a coordenação e o controle. Cada uma dessas atividades tem um papel a cumprir na prática da administração e da gestão. São todos relacionados entre si, o que significa que uma falha em um deles compromete todo o ciclo administrativo.

As habilidades do administrador são diversas: conceituais, humanas (sociais) e técnicas.

Quando o administrador ocupa cargos de direção, as habilidades conceituais se sobressaem. Nos níveis médios de gerência, são as habilidades humanas as mais importantes. Nos níveis operacionais, as mais relevantes são as habilidades técnicas.

Da produção artesanal à produção industrial

AULA 2

Meta da aula

Analisar a passagem da produção artesanal à produção industrial e seus reflexos nos estudos dos processos

objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

-  diferenciar produtos artesanais de industriais em relação ao modo de produção;
-  em um estudo de caso, classificar o modo de produção de uma empresa.

INTRODUÇÃO

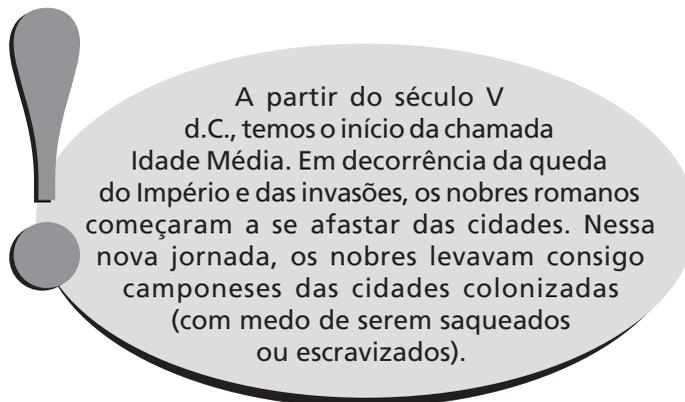
Nesta aula de História do Pensamento Administrativo, você irá observar alguns aspectos históricos – de forma breve – em relação à evolução da mão-de-obra e sua representação como categoria social, aplicando-os às práticas de trabalho artesanal e industrial.

Para tal, você está convidado a relembrar resumidamente alguns movimentos sócio-históricos que permitiram o surgimento do trabalhador, sua inserção na atividade trabalhista e na sociedade. Em seguida, você verá as principais características das práticas administrativas de manufatura e indústria.

DOS ESCRAVOS AOS BURGUESES

Você já sabe que o Império Romano, marco da História Ocidental, tinha como objetivo conquistar e ocupar novos territórios, colonizando-os. Entretanto, essa colonização era nitidamente marcada por uma relação servil – ou de subordinação direta, posto que os altos cargos públicos eram ocupados, quase que exclusivamente, por romanos. Além disso, era evidente o descontentamento dos povos colonizados, pois, além de perderem sua liberdade, pagavam altos impostos para sustentar a ascensão do Império e os grandes gastos do imperador.

Com a decadência e a destruição do Império Romano do Ocidente, por volta do século V d.C., conseqüência das inúmeras invasões dos povos bárbaros e das más políticas econômicas dos imperadores, várias regiões da Europa passaram a apresentar baixa densidade populacional e baixo desenvolvimento urbano. Isso ocorria devido às mortes provocadas pelas guerras, às doenças e à insegurança existentes logo após o fim do Império.



Os povos bárbaros dominaram a Europa Medieval, e isso levou a uma conseqüência: tornou-se praticamente impossível a união dos descendentes de nobres romanos para organizar novas cidades ou para reunir as famílias de nobres e se reorganizarem. Entretanto, como eles eram donos de pequenas áreas de terra, passaram a estabelecer uma nova forma de sociedade: o feudalismo.

Os senhores feudais tinham como principal função guerrear e defender seu feudo, além de exercer considerável poder político sobre as demais classes. Os servos, constituídos pela maior parte da população camponesa, presos à terra e sofrendo intensa exploração, eram obrigados a prestar serviços ao senhor e a pagar-lhe diversos tributos em troca da permissão de uso da terra e de proteção militar.

Entretanto, paralelamente à expansão de alguns feudos, muitas terras européias da Idade Média tornaram-se livres das relações servis e do predomínio dos senhores feudais, por falência dos nobres ou por incapacidade de gerir suas posses. Logo, tais terras transformaram-se em cidades.

Essas cidades chamavam-se burgos, e os habitantes, burgueses. Os cidadãos dessa nova categoria social tinham liberdade para organizarem-se, e os papéis sociais na comunidade tornaram-se mais diversos (ao contrário da simples relação servo/senhor), propiciando uma atividade econômica vigorosa e o surgimento de profissionais autônomos (como os mestres de carpintaria, por exemplo) para atender à demanda de uma cidade.

DO SERVO AO ARTESÃO

Diferentemente dos feudos, nos quais o trabalho tinha por finalidade a subsistência da comunidade, nos burgos existiam profissionais (oriundos da classe dos camponeses, em sua maior parte) cujas habilidades propiciavam um comércio de produtos necessários à vida social – como roupas e ferramentas agrícolas, por exemplo –, e isso lhes assegurava um certo *status* na comunidade.

Com a emergência das *corporações de ofício* (associações de profissionais que trabalhavam em regime de cooperativas) na alta Idade Média (séculos XIV e XV), surgiu a divisão do trabalho sob forma de especialização na produção de determinadas categorias de bens.

O trabalho realizado, em oposição à produção de subsistência do sistema feudal, tinha não só o objetivo de suprir necessidades da família, mas, sobretudo, da sociedade como um todo. O excedente de produção era oferecido no mercado regional e utilizado como objeto de troca e venda. Tal sistema denominava-se *economia de troca*.

Corporações de ofício

As corporações agregavam membros da sociedade que exerciam o mesmo ofício. Para fazer parte da corporação, era preciso inicialmente ser aceito como aprendiz por um mestre, pois este detinha o conhecimento do ofício, as ferramentas necessárias e a matéria-prima para a produção.



Figura 2.1: Produto manufaturado.

Marcelo Moura

Os aprendizes viviam com os mestres em troca de comida e roupa, especialmente pela possibilidade de aprender um ofício, pois trabalhavam na oficina. O aprendizado das tarefas era transmitido aos novos profissionais de maneira predominantemente prática, no próprio local de trabalho. Mas o que o mestre ganhava em troca? Na verdade, era bem simples. Em contrapartida ao ensino do ofício, o mestre-artesão obtinha mão-de-obra gratuita e fiel advinda de seus “pupilos”.

A produção dessa época era em pequena escala, pois, como o artesão produzia uma unidade de cada vez, só tinha condições de fazer pequenas quantidades. Agrupados em oficinas, os artesãos tinham o completo domínio sobre o seu trabalho e eram senhores da produção. Além disso, o próprio método de produção artesanal fazia com que o profissional fosse parte fundamental de todo o processo produtivo, desde a seleção da matéria-prima até o acabamento final.



O Aprendiz

A palavra "aprendiz" nunca esteve tão em alta como atualmente, e isso se deve a uma série de programas televisivos cujo título é justamente "O Aprendiz". Nestes, jovens (em sua maioria universitários) são desafiados a conquistar uma vaga cobiçadíssima ao lado do "mestre". No canal de TV a cabo People & Arts há dois: um comandado pelo super-empresário e magnata Donald Trump e outro por Martha Stewart, idealizadora e apresentadora de um dos programas de maior audiência nos EUA.

O sucesso desse tipo de entretenimento se deve, entre outras razões, ao simples fato de que nele vão sendo revelados os elementos que permitiram aos "mestres" colecionar uma grande fortuna e ser extremamente bem-sucedidos nos negócios que comandam.

Para quem não tem TV a cabo, há uma versão brasileira comandada pelo empresário Roberto Justus e exibido pela Rede Record. A título de curiosidade, Justus é formado em *Administração*.



Mário Trejo

Figura 2.2: O mapa da mina.

E a Administração, já existia? Sim, naquela época ela tinha como base a adoção de controles contábeis-financeiros com vistas ao registro da movimentação de mercadorias entre regiões. Sua maior importância centrava-se na organização da demanda da produção artesanal realizada pelas corporações e nos ganhos e garantias obtidos pela comercialização dos produtos.

Veja como o historiador Arthur Birne, em *História econômica da Europa*, descreve a organização industrial medieval:

Antes da Revolução Industrial a organização da indústria estava em harmonia com a pequena escala em que eram efetuadas as operações de manufatura. A unidade industrial era a oficina, onde o artífice-chefe labutava ao lado de seus oficiais assalariados e aprendizes, como fizera na Idade Média. A organização medieval das ligas artesanais sobreviveu em toda a Europa (1964, p. 20).

DO ARTESÃO AO OPERÁRIO

No período em que predominaram as corporações de ofício, a produção industrial era controlada pelas oficinas, e o comércio estava limitado a associações regionais que administravam a produção e o consumo. O resultado disso era uma certa acomodação, uma forma

Thomas Klix



Figura 2.3: Oficina de um mestre-ferreiro.

CARTELIZAÇÃO

Cartel, em sentido estrito, é a associação entre empresas do mesmo ramo de produção com objetivo de dominar o mercado e disciplinar a concorrência. As partes entram em acordo sobre o preço, que é uniformizado geralmente em nível alto, e cotas de produção são fixadas para as empresas-membros. Isso ocorreu – e ainda ocorre – no comércio de combustível, por exemplo, no qual postos de gasolina “combinam” o mesmo valor de venda, ainda que representem distribuidoras diferentes. O objetivo é manter o preço alto e limitar a concorrência, pois todos comercializam o produto pelo mesmo preço.

Em sentido contextual, no sentido a que estamos nos referindo agora, cartelização é a impossibilidade de haver concorrência (aumento de oferta) e expansão comercial da produção artesanal (permitir novas trocas entre produtos de outras regiões).

de **CARTELIZAÇÃO** da produção, limitando inclusive a evolução tecnológica (novas ferramentas, novas práticas etc.). Com isso, o crescimento econômico era também bastante limitado, em virtude de a produtividade estar exclusivamente associada ao consumo direto e local.

Na época, o escambo, como vimos, era a prática econômico-comercial usada. Inicialmente, o que era produzido era inteiramente consumido no local. À medida que o consumo aumentou – em virtude do aumento da população, do excedente da produção e das trocas inter-regionais motivadas pela necessidade de adquirir produtos que não eram manipulados localmente –, o comércio se fortaleceu.

Logo, o mercado consumidor passou a exigir uma maior oferta de produto, fazendo com que as antigas e tradicionais oficinas fossem ampliadas para dar vazão à demanda. Aos poucos, as oficinas transformaram-se em fábricas, e nelas a produção ganhou uma escala maior, e o trabalho, um ritmo intenso.

Com o surgimento das fábricas, houve necessidade de dividir o ofício, pois os mestres artesãos eram poucos e limitados à produção em pequena escala. Essa divisão social do trabalho criou novas categorias de trabalhadores, e estes foram divididos em setores, em partes da produção (alguns ficavam responsáveis pela coleta de matéria-prima, outros pela separação do material etc.).

DAS OFICINAS PARA AS FÁBRICAS

O aumento do consumo exigiu aumento da produção. A população das cidades crescia porque nelas os camponeses poderiam ter um ofício e melhorar de vida, e o comércio entre cidades já era uma realidade. Isso originou uma demanda superior à da época, favorecendo a criação de máquinas para aumentar a produtividade. Um bom exemplo de maquinização da produção foi a criação de máquinas comandadas por um só artesão capazes de tecer oitenta fios ao mesmo tempo.

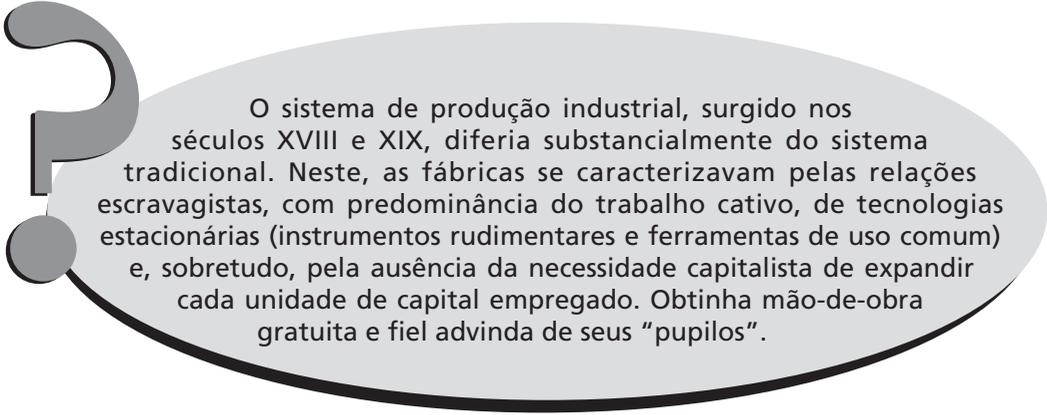
Adrian Adrian



Figura 2.4: Ruínas de uma antiga fábrica.

Com isso, muitas das tarefas realizadas manualmente por esses profissionais foram mecanizadas, ou seja, boa parte da mão-de-obra foi substituída por máquinas, o que gerou uma divisão no trabalho, e também diminuiu o *status* social do trabalhador-especialista (como os mestres).

Nesse momento desapareceram os ofícios. As tarefas foram simplificadas e padronizadas. Tornaram-se, portanto, tarefas simples e repetitivas, que poderiam ser executadas por pessoas sem nenhuma qualificação.

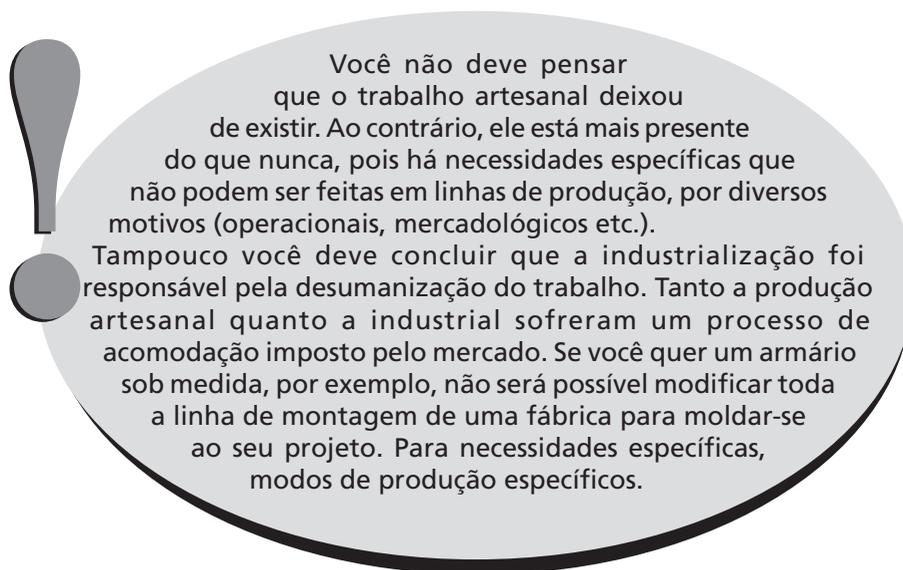


O sistema de produção industrial, surgido nos séculos XVIII e XIX, diferia substancialmente do sistema tradicional. Neste, as fábricas se caracterizavam pelas relações escravagistas, com predominância do trabalho cativo, de tecnologias estacionárias (instrumentos rudimentares e ferramentas de uso comum) e, sobretudo, pela ausência da necessidade capitalista de expandir cada unidade de capital empregado. Obtinha mão-de-obra gratuita e fiel advinda de seus “pupilos”.

Isso motivou uma súbita e violenta competição por postos de trabalho. A unidade doméstica de produção – a oficina, o artesanato em família – desapareceu, surgindo daí uma pluralidade de operários e de máquinas nas fábricas. A esse período histórico de intensas modificações socioeconômicas que transformaram a Europa dos séculos XVIII e XIX se dá o nome de Revolução Industrial.

Com a Revolução Industrial, iniciou-se um processo ininterrupto de produção coletiva em massa, de geração de lucro e de acúmulo de capital. As sociedades foram superando os tradicionais critérios da aristocracia (principalmente a do privilégio de nascimento, a descendência nobre), e os novos “senhores” passaram a ser os donos das fábricas e do capital.

A independência do artesão durou pouco. O capitalista, afinal, criou algo novo que lhe garantiu domínio total sobre o trabalho humano. Com o surgimento das primeiras fábricas e da divisão do trabalho, nascia o capitalismo industrial.



MANUFATURA X INDUSTRIALIZAÇÃO: CARACTERÍSTICAS DOS MODOS DE PRODUÇÃO

Voltando aos dias atuais (e deixando as questões ideológicas trazidas pela História para sua reflexão), veja as principais diferenças entre o sistema artesanal e o sistema industrial moderno. Uma delas, talvez a mais importante, é o nível de produção: o artesanal, em pequena escala; e o industrial, em grande escala. Mas existem outras diferenças substanciais entre a manufatura e a produção em massa, que você verá nos quadros a seguir (conforme RIFKIN, 2004, p. 96).

Processo artesanal	Produção em massa
<ul style="list-style-type: none">• trabalhadores altamente qualificados;• uso de ferramentas manuais;• fabricação de cada produto de acordo com as especificações do comprador;• os produtos são feitos um de cada vez.	<ul style="list-style-type: none">• profissionais especializados projetam produtos que serão fabricados por trabalhadores não-qualificados ou semiquilificados, operando equipamentos caros e de finalidades específicas;• são produzidos artigos padronizados em grande quantidade.

Na produção artesanal, o produto é feito por encomenda, sendo produzido um de cada vez com o uso de ferramentas manuais. O artesão tem o pleno domínio do processo produtivo, pois conhece e realiza todas

as tarefas. Por isso, as mercadorias costumam ter preço acima do alcance da maior parte da sociedade, pois a produção é uma forma de arte.

Na produção em massa, ao contrário, o produto é feito em série, em grandes quantidades, de forma padronizada. Os trabalhadores são divididos em postos de trabalho ao longo da linha de produção e ficam responsáveis por apenas uma ou duas tarefas. Ao contrário da produção artesanal, na qual o trabalho era especializado, o trabalhador da produção industrial é não-qualificado ou semiquilificado. Seu conhecimento do processo de produção é restrito, limitando-se a realizar tarefas rotineiras e repetitivas.



Lotus Head

Figura 2.5: Engrenagens no lugar de homens.

Na produção em massa, as mercadorias atingem um preço mais baixo e acessível à grande maioria da sociedade. Feitas em grandes quantidades, seu custo obrigatoriamente cai. As peças são feitas a máquina e padronizadas, sendo todas iguais, pois seguem um mesmo processo de produção. Há grande economia de tempo, pois usa-se a linha de montagem, na qual o trabalho é fragmentado em tarefas dispostas em seqüência.

Atividade 1

Que tal fazermos uma breve parada para uma atividade? Não se preocupe, será um exercício bastante fácil, cujo objetivo é verificar se você realmente percebeu as peculiaridades dos modos de produção estudados.

A seguir, você vai encontrar uma série de características de modos de produção. Algumas referem-se à produção artesanal, outras dizem respeito à produção em massa. Coloque a sigla PA (produção artesanal) nos parênteses que precedem aquelas características que, em sua opinião, são típicas da produção artesanal, e a sigla PM (produção em massa) nos parênteses que precedem as características que se referem a este modelo de produção.

- () Os produtos são feitos sob encomenda.
- () A produção é feita em série.
- () Uma única pessoa faz todas as tarefas que compõem o ciclo produtivo.
- () Cada peça ou componente pode ser montado em qualquer sistema equivalente.
- () Cada pessoa tem uma tarefa fixa.

Resposta

PA – PM – PA – PM – PM

O SISTEMA FÁBRICA

A fábrica, essencialmente, é o local de reunião dos trabalhadores com o intuito de produzir algo. O sistema fábrica é, portanto, o resultado da concentração dos trabalhadores num mesmo local de trabalho. Dominado e controlado pelo capitalista (investidor, aquele que detém o capital), o trabalhador utiliza os meios de produção que não lhe pertencem, trabalhando em um ambiente estranho e produzindo um produto a ser vendido para clientes que não são os seus.

Entendendo o passado

Os artesãos, especialistas autônomos e profundos conhecedores do seu ofício, viram-se, de repente, presos e confinados a um ambiente fechado – a fábrica. E, ali, sujeitos ao controle, à disciplina e aos métodos de gestão que lhes eram impostos. Autores como Decca e Braverman enfatizaram o caráter despótico das fábricas:

(...) o sistema de fábrica ao ser implantado trouxe consigo todas as seqüelas relacionadas à disciplina, hierarquia e controle do processo de trabalho, e o saber técnico aplicado esteve muito longe de ser detido pelos próprios trabalhadores (DECCA, 1987, p. 38).

Dentro das oficinas, a gerência primitiva assumiu formas rígidas e despóticas, visto que a criação de uma força de trabalho livre exigia métodos coercitivos para habituar os empregados às suas tarefas e mantê-los trabalhando durante dias e anos (BRAVERMAN, 1977, p. 67).

Na fábrica predominam a hierarquia, a disciplina, a vigilância e, sobretudo, o controle de tarefas e movimentos dos trabalhadores dispostos em seqüência nas linhas de produção. A divisão do trabalho em setores, funções e posições tornou-se o conceito-chave para a indústria capitalista, já que permitia justamente o controle da produção e dos trabalhadores.

A produção deslocou-se da oficina caseira, de propriedade do artesão, para a fábrica, de propriedade do capitalista. Dono da fábrica e dos meios de produção (ferramentas, máquinas, equipamentos), o capitalista criou um “sistema de gerência” despótico, baseado no controle,

na disciplina, na ordem e na obediência hierárquica. E criou métodos e sistemas de trabalho rápido, gerando maior produção, produtividade e lucro. É nesse contexto que surge a primeira teoria administrativa – a Gerência ou Administração Científica, que você verá na Aula 3.

Produção artesanal



[http:// www.mamiraua.org.br/5-1-4.html](http://www.mamiraua.org.br/5-1-4.html)

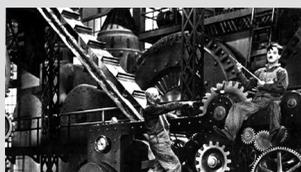


Homem ou máquina?

Charles Chaplin, em seu filme *Tempos modernos*, satirizou o modo de produção capitalista das fábricas. A cena em que ele, como operário, trabalhando numa linha de montagem, se desespera por não conseguir acompanhar o intenso ritmo de trabalho que lhe é imposto pela esteira é um dos momentos sublimes da história do cinema.

A cena inicial, na qual os trabalhadores surgem pequenos comparados ao tamanho colossal da fábrica e das máquinas, já evidencia a natureza da crítica chapliniana ao sistema capitalista de produção: o apogeu da máquina e a submissão do homem ao ritmo frenético da produção. As cenas posteriores na linha de produção satirizam a total dependência do homem à máquina.

É possível imaginar o ambiente precário das fábricas no início da Revolução Industrial. Artesãos e agricultores eram transformados em operários e submetidos à rigorosa disciplina do capital e ao ritmo intenso da produção industrial. Assista ao filme; vale a pena!



CONCLUSÃO

A Administração nasceu com as primeiras comunidades primitivas, quando já existia uma rudimentar divisão do trabalho. Os homens se dedicavam à caça e à pesca, e as mulheres, às atividades domésticas. O homem primitivo construía suas próprias ferramentas a partir de um conjunto de atividades básicas, como cortar, afiar, laminar e polir a pedra lascada.

Mas foi com as grandes civilizações antigas que a Administração assumiu a forma de “gestão de cidades e de grandes empreendimentos”. Contudo, o surgimento da Administração como ciência ocorreu apenas no final do século XIX e início do século XX, com o nascimento das primeiras fábricas e com o surgimento do modelo capitalista de produção.

Atividade Final

Aplicando o conhecimento



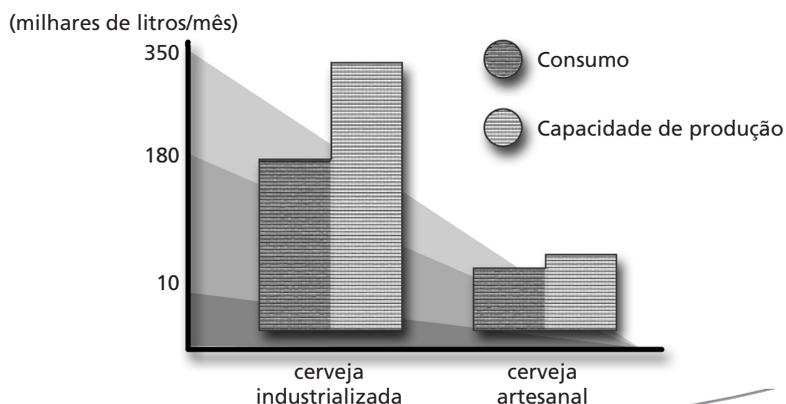
Agora iremos pôr em prática aquilo que você aprendeu durante esta aula, porém com um grau de dificuldade: você deverá responder a partir de um conhecimento que não foi apresentado. Pode tentar! Leia e analise atentamente as diversas etapas deste exercício.

Demanda é a quantidade de um bem ou serviço que pode ser adquirido por um preço definido em um dado mercado, durante uma unidade de tempo. A demanda sempre influencia a oferta, ou seja, é a demanda que determina o movimento da oferta.

Para as empresas, além de identificar os desejos e as necessidades de seus consumidores, é muito importante identificar a demanda para um determinado produto ou serviço, pois é ela que vai dizer o quanto se comprará da oferta da empresa. Isto é, quem e quantos são os consumidores que irão adquirir o produto ou serviço.

A revista *Forbes* publicou, em sua edição nº 109, de 25/4/05, a matéria "Microcervejarias investem na produção artesanal e conquistam admiradores". A matéria sobre a cerveja Devassa (que nome sugestivo, você não acha?), que é fabricada artesanalmente em Campos de Jordão (SP), informa que ela é distribuída em 170 pontos-de-venda no estado do Rio de Janeiro, um ponto-de-venda em São Paulo e oito em Londres, Inglaterra.

A produção mensal é de 70 mil litros/mês, sendo apenas 16 mil litros engarrafados. Tem três versões: a Devassa Loura, a Devassa Ruiva e a Devassa Negra (esta somente servida na versão chope).



Levando em consideração que...

- a. ...as empresas precisam atender à demanda; portanto, não produzem muito mais do que vendem;
- b. ...a capacidade de produção é limitada pelo modo de confecção do produto (industrial ou artesanal);
- c. ...a cerveja artesanal, caso quisesse aumentar sua oferta, precisaria industrializar-se;
- d. ...a cerveja industrial pode facilmente aumentar sua produção caso haja um aumento da demanda;

Responda:

Em qual modo de produção a cerveja Devassa se encaixa? Por quê?

Resposta Comentada

A cerveja Devassa apresenta um modo de produção artesanal-industrial. Sua produção não é totalmente automatizada e seu volume de produção é inferior ao padrão industrializado. Como seus ingredientes são especiais e sua qualidade é superior, além de ter um design criativo e sabores especiais, conseqüentemente seu preço é mais alto, e seus pontos de distribuição apresentam um certo requinte. Sua clientela também é diferenciada.

Ela não é puramente artesanal, pois parte de seu processo produtivo é industrializado, e não é simplesmente industrializada, por não ser capaz de aumentar a produção rapidamente caso haja aumento da demanda. Se fosse esse o caso, a cerveja em questão perderia o referencial de qualidade que, neste caso, somente o processo artesanal pode oferecer.

RESUMO

Nas oficinas medievais predominava o modelo de produção artesanal. Com o desenvolvimento da maquinaria, fruto das descobertas científicas da Revolução Industrial, as fábricas emergiram como os novos locais de produção, em substituição às oficinas dos artesãos.

Nas fábricas, o sistema artesanal deu lugar ao sistema industrial moderno, consolidando-o como modo de produção e dando origem aos modelos administrativos.

INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na Aula 3 veremos os estudos pioneiros de Adam Smith, Babbage e Whitney sobre a divisão do trabalho, além da visão crítica de Marx e Braverman em relação a esse processo.

O foco na divisão do trabalho

AULA

3

Metas da aula

Apresentar a divisão do trabalho como causa de uma reformulação nos modos de produção.

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:



identificar o modo de produção em um estudo de caso.

INTRODUÇÃO

Como você viu na Aula 2, o sistema de produção tradicional (com ênfase no trabalho artesanal), não poderia mais atender à demanda provocada pelo aumento do consumo nos *burgos*, aumento este devido ao aporte cada vez maior de novos habitantes nas cidades e ao conseqüente florescimento do comércio. Não obstante, o comércio externo (entre cidades e regiões) já era uma realidade.

Além disso, já não bastava mais criar novos postos de trabalho (novas vagas para aprendizes nas oficinas), pois a necessidade de atender à demanda não poderia ser satisfeita pelos moldes tradicionais de produção. Como a procura era superior à oferta, houve necessidade de se criarem máquinas para aumentar a produtividade.

Nas oficinas, predominava o modelo de produção artesanal. Com o desenvolvimento da maquinaria, fruto das descobertas científicas da Revolução Industrial, as fábricas emergiram como os novos locais de produção, em substituição às oficinas dos artesãos.

Divisão do trabalho



A divisão do trabalho, que extinguiu a relação simples e direta entre mestre e artesão, fez com que todos fossem operários, e não mais donos de oficina, aprendizes ou artesãos especialistas que controlavam a produção (como vimos na Aula 2). Foi exatamente essa divisão do trabalho o principal marco do desenvolvimento do capitalismo industrial, da nova organização do trabalho na produção capitalista. Com o trabalho fragmentado, subdividido em tarefas, surgiu a linha de montagem. A partir de então, o trabalho tornou-se “especializado” por tarefas. Reduziram-se o conhecimento e as habilidades dos trabalhadores, e as máquinas passaram a ser as vedetes do processo.

Nas fábricas, o sistema artesanal deu lugar ao sistema industrial moderno, consolidando-o como modo de produção e dando origem aos modelos administrativos organizacionais. Criadas as primeiras fábricas com a mecanização do trabalho e a implantação da divisão do trabalho, começaram a surgir novos problemas.

Entre esses novos problemas, dois deles demandavam soluções imediatas:

- a. gerenciar a nova força de trabalho;
- b. treinar os operários no uso das máquinas, objetivando maior produtividade.

Chiavenato (2000, p. 39), assim resume: “O problema agora era o de dirigir batalhões de operários da nova classe proletária que se criou. Ao invés de instrumentos rudimentares de trabalho manual, [esses operários precisavam aprender a operar] as máquinas, cuja complexidade aumentava.”



Keith Sivynski

Figura 3.1: Máquina de raios X.

Nesta aula, serão apresentados a você dois modelos de produção, com ênfase na divisão do trabalho como forma de socialização do indivíduo dentro da cultura industrial. Em especial, veremos as críticas que surgiram decorrentes da maquinização da produção.

OS ESTUDOS PIONEIROS DE ADAM SMITH, BABBAGE E WHITNEY

As respostas para as questões de como gerenciar a nova força de trabalho e dela obter maior produtividade vieram dos estudos de *Adam Smith*, *Babbage* e *Whitney*. Para que você perceba melhor como a divisão do trabalho foi um marco na relação socioeconômica mundial, vamos usar um estudo de Smith, para melhor ilustrar a concepção capitalista de setorização do trabalhador na produção.

Adam Smith (1723-1790) foi o criador da Escola Clássica de Economia. Charles Babbage, em 1832, publicara um tratado que defendia o enfoque científico da organização e da Administração, bem como enfatizava a importância do planejamento e da adequada divisão do trabalho. Braverman, por sua vez, defendia que a força de trabalho capaz de executar o processo pode ser comprada mais barato através de elementos dissociados do que como capacidade integrada num só trabalhador.

Smith descrevera, em sua obra *A riqueza das nações* (1776), o funcionamento de uma fábrica de alfinetes. Nela, a divisão do trabalho era evidenciada pela operação de produção: um operário esticava o arame, outro o retificava, um terceiro cortava, um quarto fazia a ponta, um quinto preparava o topo para receber a cabeça...

Ao descrever o processo de trabalho de fabricação de alfinetes, Adam Smith criou o conceito de divisão de trabalho industrial. Conforme sua análise, o trabalho era dividido em diferentes tarefas atribuídas a diferentes trabalhadores: era o início do “trabalho parcelado” aplicado à produção industrial.

Isso significa que a contratação de operários para realizar apenas tarefas específicas, e não o conjunto de tarefas, era mais barato para o capitalista (proprietário-investidor da fábrica). Entendeu essa lógica? Então, vamos explicar com outras palavras. Um único trabalhador contratado poderia realizar todas as tarefas de fabricação de um alfinete, mas seu salário seria maior e, assim, seu custo também seria maior para o proprietário da fábrica. Logo, contratar vários trabalhadores para realizar cada tarefa do processo de fabricação de alfinetes, além de permitir uma produção muito maior (auxiliada pelo uso das máquinas), diminuía o salário dos trabalhadores, pois nenhum seria especialista (controlaria todo o processo de produção de alfinetes).

O SURGIMENTO DO TRABALHO PARCELADO

A aplicação do trabalho aplicado ao processo produtivo é a base conceitual da produção em massa. Os trabalhadores são dispostos em postos de trabalho distribuídos ao longo de uma linha de montagem, obedecendo a uma seqüência de tarefas e movimentos necessários à produção de um bem ou mercadoria.

O processo de parcelamento do trabalho tem as seguintes características:

- o trabalho é decomposto em suas tarefas repetitivas mais simples e básicas;
- o trabalho é fragmentado em partes que resultam em divisão e especialização da mão-de-obra;
- o trabalho é seqüenciado em termos do que se precisa executar na linha de montagem.

O parcelamento do trabalho implicava a sua fragmentação em partes, decomposição em tarefas e seqüenciação. Porém, com a evolução dos modelos administrativos e econômicos de produção, esse conceito acabou por ser reestruturado em conformidade com as novas necessidades de mercado.

CUSTOMIZAÇÃO EM MASSA: A VERSÃO MODERNA DA PRODUÇÃO EM MASSA

A partir dos anos de 1970, o modelo de produção em massa mostrou-se inadequado porque não era capaz de atender às demandas e ao aumento das expectativas dos clientes no volume, qualidade e ritmos necessários. Além disso, houve o surgimento de novas tecnologias, como a informática, a robotização e a automação de processos. Aliada ao surgimento de novas tecnologias, houve também uma intensificação da competição no mercado consumidor, exigindo das empresas maior criatividade, agilidade e flexibilidade na gestão da produção e de seus negócios.

Em resposta a tais desafios, surgiu o **CONCEITO CUSTOMIZAÇÃO EM MASSA** – produzir e entregar produtos de alta qualidade e baixo custo, feitos sob medida para atender às necessidades e expectativas dos clientes.

A produção em massa, como vimos anteriormente, visava a minimizar os custos e a maximizar o volume, padronizando os produtos que eram feitos em série, em grandes quantidades. O princípio adotado era o de *economia de escala* – quanto mais se produzia, mais baixo era o custo unitário do produto. O aumento da produção diluía os custos. O foco estava, portanto, na produção.

Na customização em massa, o foco está no cliente e no mercado. A produção é direcionada para as necessidades, gostos e preferências do cliente. Seu objetivo é fornecer variedade e padronização através de um processo de produção flexível e receptivo.

CONCEITO DE CUSTOMIZAÇÃO EM MASSA

Foi abordado pela primeira vez em 1970, por Alvin Toffler, em seu livro *O choque do futuro*. Em seguida, Stan Davis (em *Future perfect*) e Joseph Pine II (em *Mass customization*) retornaram e divulgaram o conceito.



**KARL HEINRICH
MARX (1818-
1883)**

Teve participação como intelectual e revolucionário no movimento operário, sendo que ambos (Marx e o movimento operário) influenciaram um ao outro durante o período em que o autor viveu. Atualmente, é bastante difícil analisar a sociedade humana sem referenciar-se, em maior ou menor grau, à produção de K. Marx, mesmo que a pessoa não seja simpática à ideologia construída em torno de seu pensamento intelectual, principalmente em relação aos seus conceitos econômicos. Marx, em seu livro *O Capital*, fez uma crítica severa e contundente do sistema capitalista de produção, e, em especial, às relações sócio-históricas de dominação capitalista impostas ao ser humano; dentre elas, a divisão do trabalho.

Mas por que a customização em massa não ocorreu diretamente? Porque ela não seria possível no início do século XX. Não havia tecnologias capazes de encurtar os ciclos de desenvolvimento do produto, de garantir alta qualidade e baixo custo, mesmo na produção em massa. Ainda não era possível proporcionar qualidade e produção feitas sob medida para atender a certos nichos (segmento de clientes) de mercado.

CRÍTICAS AOS MODELOS DE PRODUÇÃO E CUSTOMIZAÇÃO: KARL MARX

A divisão do trabalho mutilou o trabalhador e fez dele uma espécie de monstro, segundo o pensamento marxista. Para **MARX**, o trabalhador apenas desenvolvia habilidades sociais quando inserido em um sistema de produção, pois seu trabalho era restrito a poucas tarefas, haja vista ele trabalhar como um sujeito autômato, sob um ritmo frenético. Seus instintos e outras capacidades eram ignorados e até mesmo suprimidos, e sua condição de sujeito, em sua individualidade material e histórica, renegada.

De acordo com essa concepção, o indivíduo é englobado em um sistema, transformado em mecanismo automático de um trabalho parcial, e a divisão do trabalho imprime ao trabalhador uma identificação como sendo propriedade do capital, e não mais um sujeito social – “todos são iguais perante o capital”.

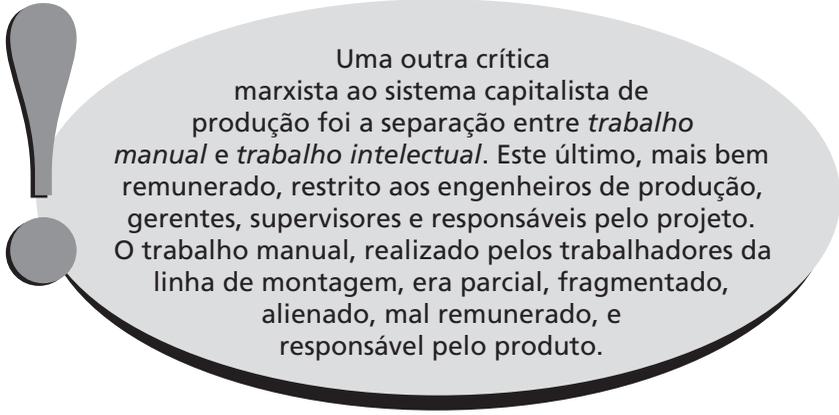
Os modos de produção no pensamento marxista

Marx identificou dois estágios da produção capitalista: a manufatura e a maquinaria. Na manufatura, a produção era manual e o trabalhador era qualificado, pois mostrava-se hábil no uso de ferramentas e no domínio de habilidades físico-manipulativas. Na maquinaria, o operário tornou-se um apêndice da máquina, muitas de suas habilidades foram transferidas para a máquina.

Em sua avaliação crítica, Marx identificou os seguintes efeitos nocivos para o trabalhador: a hierarquização do trabalho (o operário é submetido a um rígido controle por parte da gerência), a depreciação da força do trabalho (menores salários) e a submissão do trabalhador às ordens e à disciplina do capital.

Marx criou o conceito de *trabalhador parcial* – o trabalhador individual que fica apropriado e anexado, durante toda a vida, a uma função específica. Executando uma ou duas tarefas, o trabalhador parcial se submete ao mecanismo total que o obriga a trabalhar com a regularidade de uma peça de máquina.

As características centrais do processo da produção capitalista eram o parcelamento de tarefas, a incorporação do saber técnico ao maquinismo e o caráter despótico da direção (excesso de controles, hierarquia e disciplina rígidas).



Uma outra crítica marxista ao sistema capitalista de produção foi a separação entre *trabalho manual* e *trabalho intelectual*. Este último, mais bem remunerado, restrito aos engenheiros de produção, gerentes, supervisores e responsáveis pelo projeto. O trabalho manual, realizado pelos trabalhadores da linha de montagem, era parcial, fragmentado, alienado, mal remunerado, e responsável pelo produto.

A subordinação técnica do operário à marcha uniforme do trabalho e à composição do corpo de operários, formado por indivíduos de idade e sexo diferentes, criavam uma espécie de disciplina militar. O objetivo desta disciplina rígida era fazer com que os operários percebessem os hábitos irregulares e chegassem à regularidade imutável do respeito autômato. Em outras palavras, buscava-se “robotizar” o trabalhador, para que ele não pudesse questionar sua situação de oprimido e para que sua história de liberdade nas relações trabalhistas (conforme ocorria com os mestres artesãos) fosse “apagada”.

Como exemplo dessa disciplina, temos a política do *cartão de ponto*. O trabalhador, na fábrica, deveria cumprir horários. Se chegasse atrasado ou cometesse faltas, era severamente castigado (e ameaçado de perder seu emprego), além de receber multas ou desconto no salário.

CRÍTICAS AOS MODELOS DE PRODUÇÃO E CUSTOMIZAÇÃO: HARRY BRAVERMAN

HARRY BRAVERMAN

Escreveu *Trabalho e capital monopolista* (1974). Trata-se de um estudo dos processos de trabalho da sociedade capitalista e do modo específico pelo qual eles são constituídos pelas relações de propriedades capitalistas. Seu interesse era a estrutura da classe trabalhadora e a maneira pela qual ela havia mudado. Segundo Braverman, apesar de serem mais intensas, as tarefas também passam a ser mais repetitivas, rotineiras, parciais e elementares, de forma a exigirem cada vez menos ingerência intelectual do trabalhador.

BRAVERMAN desenvolveu a tese da degradação do trabalho como consequência da implantação da divisão do trabalho nas linhas de produção. Ele partia da idéia de que o trabalho ou sistema capitalista de produção era degradado.

Santana e Ramalho, em *Sociologia do trabalho* (2004), com base na obra de Braverman, explicam que haveria uma tendência inexorável no interior do processo de trabalho que levaria a “uma desqualificação progressiva [do trabalhador] como consequência do aprofundamento da divisão do trabalho no capitalismo. Esse processo simplificaria ao máximo as tarefas, exigindo-se maior especialização parcial; e menor, ou reduzida, qualificação global” (p. 20).

O trabalho parcelado, dividido em tarefas, fragmentado, torna-se mais qualificado e menos especializado, pois consiste em fazer sempre as mesmas tarefas, numa seqüência interminável de atividades rotineiras e repetitivas.

Para Braverman, fazer sempre as mesmas tarefas significa “desespecialização”, desqualificação da mão-de-obra (maior especialização parcial e menor ou reduzida qualificação global). Em outras palavras, haveria atualmente uma pretensa “especialização” do trabalhador, mas esta o limitava ainda mais à rotina de uma tarefa específica.

Braverman (*apud* Santana e Ramalho) identificou os efeitos negativos do modo de produção capitalista:

- o modo capitalista destrói sistematicamente todas as habilidades à sua volta;
- dá origem à qualificação e à ocupação que correspondem às suas necessidades;
- toda a fase do processo de trabalho é divorciada do conhecimento e de preparo especial;
- há uma separação entre concepção e execução;
- há uma desqualificação do trabalho;
- há uso extensivo e intensivo do controle pela gerência;
- há subordinação real do trabalho;
- há uma forte redução do grau de interferência, resistência, individual ou coletiva, dos trabalhadores no processo de produção;
- há alienação (como já visto em Marx) dos trabalhadores frente ao processo produtivo.

Antes, como artesão, o trabalhador tinha o domínio completo do seu trabalho, pois detinha o pleno conhecimento de todas as etapas do processo produtivo e dominava todas as habilidades necessárias para desenvolvê-las.

Agora, é o modo capitalista de produção que determina quais tarefas e habilidades que cada trabalhador vai desenvolver, o que depende do seu posto de trabalho e posição no processo produtivo. Dessa forma, o conhecimento e a habilidade sociais substituem o conhecimento e as habilidades integrais e totais do trabalho.

Ao se restringir a uma ou poucas tarefas, o trabalhador desqualifica-se; conseqüentemente, vale menos. Portanto, é baixa a sua remuneração, e também torna-se de fácil reposição, descartável.

A influência de Marx em Braverman

Marx influenciou o pensamento ocidental no que tange à relação do sujeito com o trabalho, e ainda influencia autores contemporâneos. De acordo com as análises de Braverman, também há uma clara separação entre aqueles trabalhadores que se encarregam da concepção do trabalho (o trabalho intelectual dos engenheiros de produção que conceberam e planejaram o processo de trabalho, decompondo-o em tarefas) e a sua execução (esta a cargo dos trabalhadores braçais, desqualificados, desespecializados). Dessa forma, o domínio da gerência exerce um controle rígido dos trabalhadores e do processo de trabalho. O resultado é a total subordinação do trabalho ao capital. Com isso, o trabalhador fragiliza-se, tornando-se subjugado, subordinado e dependente. Seu grau de interferência no processo de produção é minimizado.

CONCLUSÃO

O eixo teórico de todo o sistema de produção capitalista é a divisão manufatureira do trabalho, conceito criado por Adam Smith, um economista liberal, e posteriormente desenvolvido por Babbage e Whitney.

O entendimento e análise do conceito de divisão do trabalho é de fundamental importância para o estudo do modo de produção capitalista.

E daí é um passo para a compreensão plena da moderna Administração, nascida no bojo do capitalismo industrial das fábricas, verdadeiros ícones da produção em massa.

A moderna Administração tem seu foco na produção, no aumento da produtividade, na redução de custos, na busca da eficiência operacional e na adoção de um sistema fechado de administração e gerência.

Portanto, é preciso avaliar criticamente o sistema industrial e, para tal, as contribuições dos pioneiros (Adam Smith, Babbage e Whitney) são decisivas, bem como a visão crítica dos marxistas e bravermanianos.

Atividade

Produção e customização em massa



Leia atentamente o seguinte caso:

A FIAT do Brasil lançou a promoção "Escolha você mesmo o seu Palio". O cliente escolhia a cor, os acessórios e características do seu carro. As compras eram feitas também tradicionalmente, mas a grande vedete de vendas era a internet. O cliente encomendava seu carro *online* e o recebia da produtora (entregue em uma concessionária de sua escolha). O sucesso da promoção consolidou a liderança da FIAT no setor de automóveis em nosso país.



Figura 3.2: Futura consumidora da marca.

De acordo com a campanha da marca de veículos, como você classificaria o modelo de produção em questão? Justifique.

Resposta Comentada

Trata-se de um modelo baseado na customização, pois possui um diferencial: o cliente pode interferir no processo de fabricação, personalizando o produto de acordo com sua escolha. Se fosse comprar um carro diretamente de uma concessionária, ainda que o cliente tivesse liberdade de escolha (modelo, cor etc.), ele estaria limitado ao estoque ou à disponibilidade de modelos em produção; não caberia a ele personalizar o produto.

RESUMO

A divisão manufatureira do trabalho é o conceito-chave na nova organização do trabalho na fábrica. O seu uso, através do parcelamento do trabalho, possibilitou a implantação das linhas de montagem, tendo por reflexo o acúmulo de capital das primeiras fábricas modernas.

Os primeiros estudos sobre a divisão do trabalho foram feitos por Adam Smith, Charles Babbage e Eli Whitney. Smith descreveu a organização do trabalho de produção de alfinetes. Babbage demonstrou que a divisão do trabalho em tarefas e subtarefas diminuiu o custo da mão-de-obra, de grande peso no custo da manufatura. Whitney demonstrou os benefícios da aplicação da divisão do trabalho na fabricação de armas.

Autores como Marx e Braverman demonstraram os efeitos nocivos da divisão manufatureira do trabalho; ambos fizeram uma crítica contundente ao sistema capitalista de produção.

AULA 4

O taylorismo: a base teórica do sistema capitalista de produção

Metas da aula

Analisar o modelo de gestão científica desenvolvido por Taylor e contextualizá-lo no início do capitalismo industrial.

objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:



1 caracterizar a relação entre treinamento e formação profissional em uma pesquisa de campo;



2 identificar os principais aspectos do modo mecânico de produção em um estudo de caso.

Pré-requisitos

Você deve rever as diferenças entre produção artesanal e produção industrial (Aula 2) e a íntegra da Aula 3, para melhor orientar seus estudos nesta aula.

INTRODUÇÃO



**FREDERICK
WINSLOW
TAYLOR (1856-
1915)**

Considerado o pai da Administração Científica, iniciou sua carreira como operário da Midvale Steel Works e, em seguida, ocupou o cargo de engenheiro-chefe nessa empresa e na Bethlehem Steel Works.

TAYLOR, um engenheiro americano criativo, ousado, inteligente e sonhador, foi o principal responsável por um dos maiores legados à história da Administração. De suas idéias e experimentos surgiu um novo modelo de produção, que se constituiu na base teórica do sistema capitalista de produção. Seu pensamento tomou força a partir da publicação de *Princípios de Administração Científica* (1911), obtendo grande sucesso na época.

Ao fundamentar os princípios de direção científica na empresa (estudo da divisão do trabalho com base na análise de tempos e movimentos), Taylor defendia que a forma mais eficiente de organizar a produção seria a simplificação do trabalho complexo, reduzindo-o a tarefas simples e repetitivas. Dessa forma, quase nenhuma qualificação era necessária aos trabalhadores encarregados de executá-las. Esse modelo produtivo passou a ser chamado de taylorismo (conforme DO CARMO, 1998, p. 44).

A PERSPECTIVA DE TAYLOR APLICADA À PRODUÇÃO INDUSTRIAL

Como você já viu em aulas anteriores, a Revolução Industrial provocou diversas mudanças na organização da produção e do trabalho: surgiram as fábricas e as empresas industriais, houve substituição do artesão pelo operário especializado, apareceram os sindicatos como organizações proletárias. O taylorismo emergiu na passagem do século XIX para o século XX como uma abordagem científica da gestão da produção.

Na produção artesanal, os produtos eram feitos um de cada vez, com a utilização de ferramentas manuais e com a valorização das habilidades dos profissionais, como você já aprendeu. Contudo, na produção em massa, as máquinas representavam uma dualidade: ao mesmo tempo que propiciavam uma produção muito maior, sua aquisição representava um grande custo para o dono da fábrica. Logo, elas precisariam trabalhar a todo vapor para compensar o investimento em maquinário, e não poderia haver tempo ocioso (como ocorre na produção artesanal, em que o profissional regula seu trabalho de acordo com a necessidade).



Figura 4.1: A produção não pode parar.

Ao desenvolver seu modelo, Taylor utilizou o conceito-chave de divisão do trabalho, já desenvolvido por Adam Smith (conforme vimos na Aula 3). Criou princípios de gestão — tais como a ordem, a disciplina, a supervisão funcional, a racionalização do trabalho etc. — que deveriam ser colocados em prática pela administração das indústrias. Sua técnica de estudo de *tempos e movimentos* revolucionou a organização e o gerenciamento da produção, gerando maior produção, produtividade e redução de custos.

Tempo e movimento

A nova rotina e o novo ritmo de trabalho foram as inovações do modelo taylorista. Através dos estudos de tempos e movimentos, Taylor criou um novo tempo, o tempo de trabalho movido pelo ritmo intenso das linhas de produção das fábricas. Agora, não era mais o trabalhador-artesão que definia o seu próprio ritmo de trabalho. Era o ritmo impessoal imposto pela máquina que imperava no novo ambiente de trabalho da fábrica. As aptidões dos trabalhadores seriam transferidas para as máquinas e seriam elas que determinariam o ritmo do trabalho. A dinâmica e a rotinização do processo de produção eram impostas aos trabalhadores, prevalecendo a homogeneidade de suas ações, pois todos os produtos deveriam ser feitos no mesmo ritmo e com os mesmos movimentos.

Baseado em suas crenças e valores sobre o trabalho e o trabalhador, Taylor desenvolveu uma verdadeira “ciência do trabalho” em substituição aos métodos empíricos vigentes à época. Seu *plano de incentivo salarial*, por exemplo, foi uma novidade. Utilizou incentivos monetários sob a forma de gratificações por aumento da produção, para motivar os trabalhadores.



O sociólogo polonês
Sygmunt Bauman, em *Comunidade:
a busca por segurança no mundo atual* (2003),
descreve assim as mudanças ocorridas no sistema
capitalista, fruto das inovações trazidas pelo taylorismo:

Duas tendências (ou mudanças estruturais no cotidiano do trabalhador) acompanharam o capitalismo moderno ao longo de toda sua história, embora sua força e importância tenham variado no tempo: (...) um esforço consistente de substituir o entendimento natural da comunidade de outrora, quando o ritmo era regulado pela natureza, como na lavoura; e a rotina, antes regulada pela tradição da vida do artesão, agora transformada em uma outra rotina artificialmente projetada e coercitivamente imposta e monitorada (BAUMAN, 2003, p. 36).



Figura 4.2: O artesão controla o ritmo e a rotina da produção.

O MODELO TAYLORISTA DE GERÊNCIA CIENTÍFICA

Segundo Chiavenatto (2004, p. 47), **TAREFA** “é toda atividade executada por uma pessoa no seu trabalho dentro da organização. É a menor unidade possível dentro da divisão do trabalho em uma organização”.

Taylor desenvolveu um conjunto de princípios e métodos de gestão centrado nas **TAREFAS**. Em seu depoimento na Comissão Especial da Câmara de Representantes dos Estados Unidos, o enfoque taylorista da tarefa mereceu destaque:

“Ora, a oficina da Midvale Steel Works era de trabalho por tarefa. Todo o trabalho era praticamente feito por tarefa, e seguia dia e noite – cinco noites por semana e seis dias” (TAYLOR apud BRAVERMAN, 1974, p. 88).

Mas por que Taylor teve de prestar esclarecimentos a uma comissão oficial?, você deve estar se perguntando. Isso se deu porque eram grandes as acusações contra ele, sob a alegação de que seu modelo de gestão submetia os trabalhadores a um ritmo incessante de trabalho, colocando em risco sua saúde física e mental. Acontece que pizza não é uma exclusividade do Congresso brasileiro (como nas famosas CPIs).

Já naquela época, nos Estados Unidos, o interesse de poderosos grupos capitalistas sobressaía a discussões sociais acerca da defesa de grupos de menor poder (como o dos operários e seus defensores).

Ciente das dificuldades de aplicar a noção de tarefas no ambiente da fábrica, Taylor tinha em mente treinar o operário, “adestrá-lo” e capacitá-lo para realizar seu trabalho no ritmo que lhe era imposto pelas novas linhas de produção da Era Industrial. Ao mesmo tempo, sua nova gerência agradava em muito os capitalistas donos de indústrias.

Aplicando métodos científicos de observação, ao identificar os erros cometidos pelos trabalhadores, e de mensuração, propondo o uso de novos métodos de controle de tempos e movimentos, o taylorismo ganhou *status* de modelo de gerência científica.



O modelo taylorista de gestão era voltado para a busca de soluções para o alto desperdício de materiais, matéria-prima e tempo, e para o baixo nível de produtividade dos trabalhadores daquela época. Como proposta de solução, Taylor concentrou-se na aplicação de métodos e técnicas de engenharia industrial com foco na análise e racionalização do trabalho. Os objetivos a serem alcançados eram a máxima produção e a minimização dos custos.

Taylor era profundo conhecedor do “dia-a-dia do operário” e, conseqüentemente, do que ele denominava “marcar passo” (mais conhecido em nossa sociedade como *operação tartaruga*), fruto da resistência dos trabalhadores à implantação de um modo mais racional de produção (também mais lucrativo ao capitalista e mais exaustivo ao operário). Em seus livros *Shop management (Administração de oficinas, 1903)* e *Principles of scientific management (Princípios de Administração Científica, 1911)*, Taylor analisou assim esse fenômeno: “Da parte dos homens, o maior obstáculo para atingir esse padrão é o ritmo lento que eles adotam ou a vadiação ou moleza, o marcar passo, como é chamado” (TAYLOR apud BRAVERMAN, 1974, p. 91).

Marca-passo

Taylor identificou dois tipos de operações de marcar passo: o marcar passo natural, que é resultante da tendência de as pessoas ficarem à vontade (preguiça natural dos homens), e o marca-passo sistemático, definido assim por ele:

A maior parte do marca-passo sistemático é feito pelos homens com o deliberado propósito de mostrar aos empregados ignorantes como o trabalho pode ser feito rápido (TAYLOR apud BRAVERMAN, 1974, p. 92).

Em seguida, Taylor explica as origens de tal prática:

(...) É quase universal em todos os esquemas comuns de administração e que resulta de um cuidadoso estudo por parte dos operários ao que eles possam atender aos seus melhores interesses (id., ibid., 1974, p. 92).



Susan H.

Figura 4.3: Todo trabalhador é um vagabundo em potencial?

A adoção das práticas de marca-passo era vista por Taylor como um conflito entre os trabalhadores e a gerência. Como resolvê-lo? Primeiramente, tendo claras as suas causas, que, seguindo o modelo taylorista, eram as seguintes: “A falácia de que a eficiência no trabalho iria reduzir o número de empregos, o comportamento não-racional dos gerentes visando proteger seus interesses e os métodos antiquados de trabalho” (LODI, 1976, p. 31). Em segundo lugar, criando princípios

Os princípios tayloristas

- *princípio do planejamento* (substituir no trabalho, por métodos científicos, o critério individual do operário, a improvisação e a atuação empíricas);
- *princípio do preparo* (selecionar cientificamente os trabalhadores, prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor);
- *princípio do controle* (controlar o trabalho para se certificar de que ele está sendo executado de acordo com as normas estabelecidas e segundo o plano previsto);
- *princípio da execução* (definir as atribuições e responsabilidades de cada um no trabalho);
- *princípio da supervisão funcional* (a especialização funcional no nível de supervisão, como hoje temos, por exemplo, o supervisor de manutenção, o supervisor de produção e o supervisor de qualidade);
 - *princípio da exceção* (sistema de informação que prioriza apenas os desvios dos padrões normais, enfatizando as ações corretivas ou reforçadoras daí decorrentes).

Atividade 1

Treinamento de pessoal



Vá a um supermercado de sua cidade e peça para falar com o(a) gerente, explicando que se trata de uma entrevista para a faculdade, e que não irá tomar muito tempo dele(a). Dirija essa entrevista pelas seguintes perguntas:

Há treinamento para novos funcionários que ingressam na empresa?
Quanto tempo dura o treinamento de acordo com a função?

Agora responda:

- a. As funções de maior complexidade (como as de caixa) exigem maior treinamento que outras (como as de empacotador)?
- b. O gerente também recebeu treinamento específico?
- c. O nível escolar exigido para cada função é igual ou varia?

Resposta Comentada

A resposta da pergunta "a" é SIM, pois funções mais complexas exigem maior treinamento.

O caixa, por exemplo, deve ser capaz de operar a máquina registradora, fazer operações com cartões de crédito e débito etc. Já o empacotador, cuja sua função é de menor complexidade, deve ter recebido um treinamento rápido.

Para a pergunta "b", a resposta também é SIM. O detalhe importante é que, geralmente, o cargo de gerente é ocupado por uma pessoa de confiança do dono do supermercado, além de exigir experiência anterior. Ainda, gerentes de supermercado normalmente já trabalham há um bom tempo dentro do estabelecimento, e isso lhes garante melhor desempenho na função.

Para a pergunta "c", a resposta também é SIM. Maior escolaridade é a exigência para cargos de maior responsabilidade, em virtude da presunção de que, em momentos nos quais serão exigidas habilidades específicas (como dominar as operações matemáticas), aqueles de maior escolaridade tenderão a apresentar o desempenho desejado para a função.

A UTOPIA TAYLORISTA

Com o objetivo de assegurar a máxima prosperidade (melhor remuneração, apoio para o desenvolvimento de habilidades etc.) para os empregados junto com a máxima prosperidade para o empregador, o que significa altos lucros, remuneração melhor e desenvolvimento da capacidade dos trabalhadores, Taylor pretendia eliminar os conflitos entre a Administração e os empregados.

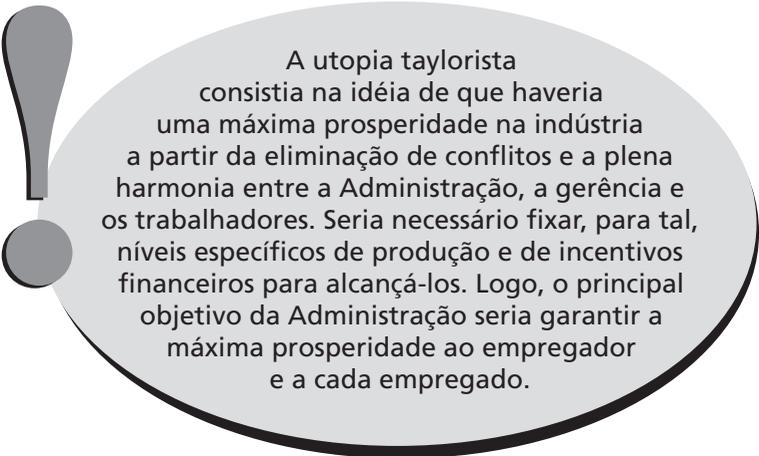
Portanto, desenvolveu uma metodologia de "ciência do trabalho" baseada na implantação de uma nova organização da produção, cujo conceito mais importante era a divisão do trabalho. Segundo esse pensamento, seria necessário dividir uma tarefa em um maior número possível de subtarefas. De acordo com Ferreira *et. al.*, em *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias* (1998, p. 16), "quanto menor e mais simples a tarefa, maior será a habilidade do operário em desempenhá-la. Ao realizar um movimento simples repetidas vezes, o funcionário ganha velocidade na sua atividade, aumentando o número de unidades produzidas e elevando seu salário de forma proporcional ao seu esforço".

A tão desejada harmonia e cooperação plena entre a gerência (Administração) e os trabalhadores exigia um denominador comum que, para Taylor, significava o aumento da eficiência e da produtividade.

Por isso, criou um Plano de Incentivo Salarial – quanto maior a produção do trabalhador, maior a sua gratificação, que aumentava de acordo com o número de peças produzidas por ele.

“A remuneração dos funcionários deve ser proporcional ao número de unidades produzidas. Essa determinação se baseia no conceito de *Homo economicus* (concepção de que o homem é somente motivado por incentivos econômicos), que considera as recompensas e sanções financeiras as mais significativas para o trabalhador” (FERREIRA, REIS e PEREIRA, 1997, p. 16).

Se, por um lado, os empregadores e proprietários aumentavam seus lucros no negócio, os trabalhadores também recebiam mais dinheiro pelo seu trabalho através dos seus salários e gratificações por produção (plano de incentivo salarial). Assim, formava-se uma base cooperativa entre a Administração e os empregados.



A utopia taylorista consistia na idéia de que haveria uma máxima prosperidade na indústria a partir da eliminação de conflitos e a plena harmonia entre a Administração, a gerência e os trabalhadores. Seria necessário fixar, para tal, níveis específicos de produção e de incentivos financeiros para alcançá-los. Logo, o principal objetivo da Administração seria garantir a máxima prosperidade ao empregador e a cada empregado.

O DESAFIO TAYLORISTA: A CRIAÇÃO DE UMA CIÊNCIA DO TRABALHO

A Revolução Industrial foi fruto da aplicação da ciência à produção, especialmente pelo desenvolvimento de máquinas e tecnologias. A gerência científica de Taylor pretendia aplicar a ciência à Administração. Emergia a Administração como ciência do trabalho.

Esta nova ciência ocupava-se de diversos processos metodológicos: a criação de normas e métodos de racionalização (por exemplo, o estudo de tempos e movimentos); de padrões ótimos de produção (produção padrão); da separação do trabalho intelectual do trabalho manual; da separação entre planejamento e execução; da busca da eficiência; entre outros. E, para aplicar os conhecimentos estabelecidos nessa nova ciência, era preciso analisar o processo produtivo.



Considerações específicas para a Administração segundo Taylor

- Como tornar o trabalho mais científico (trabalho racionalizado com tarefas definidas, tempos e movimentos estabelecidos e voltado para consecução de metas)?
- Como racionalizar as tarefas que compõem o trabalho?
- Como alcançar o máximo de produtividade?
- Como utilizar melhor a capacidade dos gerentes e dos trabalhadores?
- Como obter maior eficiência?
- Como controlar melhor o trabalho e os trabalhadores?



Vale lembrar que Taylor não foi o primeiro a analisar cientificamente o trabalho. Foi precedido por Adam Smith, Charles Babbage e Eli Whitney, conforme você viu na Aula 3.

Taylor analisou o trabalho em seus mínimos detalhes. Dividiu-o em tarefas e, para cada tarefa, estabeleceu os movimentos e seus respectivos tempos de execução. Com isso, chegou a um padrão ótimo de produção – “o dia ótimo de trabalho”, expresso em número de unidades produzidas.



Alfonso Romero

Figura 4.4: Posicionando-se em todas as etapas do processo.

Sua principal crença era o *THE BEST WAY*, a maneira certa de executar uma tarefa. E como descobrir a melhor forma de realizar uma tarefa? Para Taylor, analisando-a nos mínimos detalhes – primeiramente, dividindo-a em seus movimentos básicos (estender a mão, inclinar-se, mover-se para a direita etc.) e definindo os tempos mínimos de cada movimento.

Treinando o operário na realização de tais movimentos no tempo mínimo necessário, seria possível alcançar o *the best way*.

Tal abordagem de Taylor deu origem ao “enfoque mecanicista do ser humano”. Ferreira *et. al.* orientam que era “a visão da organização como uma máquina, que pode e deve seguir um projeto definido. A partir desta concepção, cada funcionário é considerado uma mera engrenagem no corpo da empresa, tendo desrespeitada sua condição de ser humano” (1997, p. 17).

THE BEST WAY

Pode ser entendido como a melhor – portanto, a única – maneira de executar um trabalho para maximizar a eficiência de cada operário.

Entretanto, Taylor não pode ser considerado culpado por ter exigido dos trabalhadores melhor desempenho na fábrica. O que, na verdade, Taylor fez foi educar o trabalhador para um novo tipo de ambiente de trabalho: a fábrica. Graças ao modelo taylorista, as fábricas aumentaram sua produção e os trabalhadores aprimoraram suas habilidades e adquiriram novos conhecimentos. Os teóricos neomarxistas (veja a visão de Marx na Aula 3) tentam denegrir a imagem de Taylor afirmando que ele era adepto do “modelo da máquina”, no qual o trabalhador era visto como um apêndice da máquina.

A ÊNFASE NA EFICIÊNCIA E NO CONTROLE

A eficiência almejada por Taylor era a eficiência produtiva – a realização das tarefas nos fluxos produtivos –, pois, em seu diagnóstico, os fluxos produtivos não obedeciam a uma seqüência otimizada por falta de padronização, prejudicando a qualidade e consumindo tempo e materiais desnecessários, além de serem desconsideradas a capacidade física e a habilidade de cada trabalhador, gerando acidentes e perda da produção”. Na busca da eficiência, as palavras-chave eram: padronização (homogeneização da produção), seleção científica (o trabalhador deve desempenhar a tarefa mais compatível com suas aptidões), treinamento (para que o trabalho seja mais eficaz) e supervisão (gerenciamento).

Padronização, seleção, treinamento e supervisão

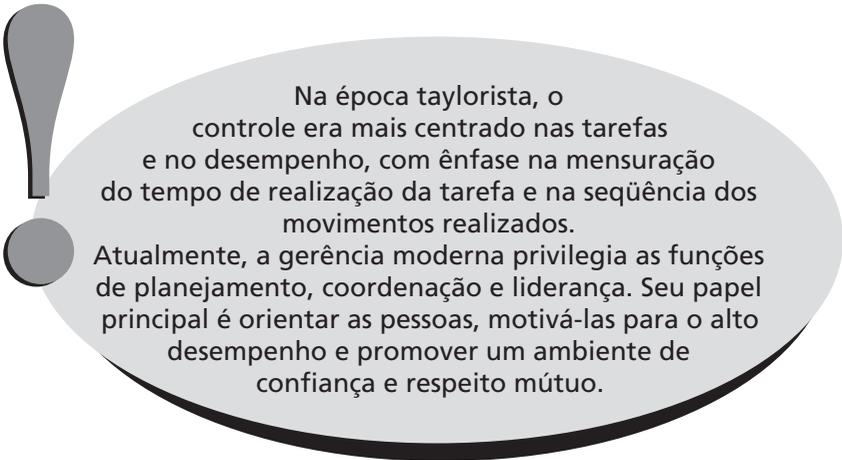
Taylor propunha a utilização dos mesmos métodos e procedimentos para a mesma tarefa – ou seja, todos os trabalhadores que desempenhavam a mesma tarefa deveriam fazê-lo da mesma forma, fazendo uso dos mesmos métodos e procedimentos, *padronizando* a atividade laboral. Com a *seleção científica* do trabalhador (para cada tarefa, um trabalhador com a capacidade – sobretudo física – de realizá-la), o modelo taylorista ajustava o trabalhador à tarefa. Com o *treinamento*, o trabalho ganhava ritmo mais veloz na linha de produção e, conseqüentemente, aumentava a produção individual de cada trabalhador e a global, de toda a linha de produção. Com o exercício do *controle* pela gerência, especialmente sobre tempos e movimentos, ele fez da supervisão uma das principais funções do administrador na fábrica.

Frank van den Berg



Figura 4.5: Controlando cada movimento.

O trabalhador que não cumprisse suas tarefas de acordo com as normas, procedimentos e padrões (tempos e movimentos) estabelecidos era punido e até mesmo demitido. Com isso, o nível de interferência da gerência sobre o trabalho tornou-se enorme e quase absoluto.



Na época taylorista, o controle era mais centrado nas tarefas e no desempenho, com ênfase na mensuração do tempo de realização da tarefa e na seqüência dos movimentos realizados.

Atualmente, a gerência moderna privilegia as funções de planejamento, coordenação e liderança. Seu papel principal é orientar as pessoas, motivá-las para o alto desempenho e promover um ambiente de confiança e respeito mútuo.

AS DURAS CRÍTICAS AO TAYLORISMO

As críticas mais contundentes ao taylorismo partiram dos pensadores marxistas a partir de meados do século passado. As mais severas foram contra a ênfase nas tarefas e no ambiente físico, em detrimento do elemento humano, bem como críticas contrárias à concepção mecanicista da empresa.

Há, sem dúvida alguma, certo rigor em tais críticas. É preciso entender que, naquela época, a indústria estava em crescimento, os artesãos migraram para as fábricas e não sabiam operar com os novos instrumentos de trabalho. Era difícil para eles a adaptação ao novo processo mecanizado de produção.

Portanto, Taylor, por força de sua formação de ex-operário e engenheiro, não tinha outra alternativa senão ensinar-lhes a trabalhar enfatizando tarefas e movimentos.

Quanto à concepção mecanicista, este era o modelo vigente. A idéia dominante era a de que a empresa era um conjunto de postos e funções inter-relacionadas, interligadas entre si por tarefas e rotinas, e deveria funcionar de forma programada. O pensamento mecanicista visualiza a empresa como uma máquina: um conjunto de relações ordenadas entre partes.

Mecanicismo e burocracia

Morgan, em *Imagem da organização*, explica que

as organizações planejadas e operadas como se fossem máquinas são comumente chamadas de burocracias. Mas a maioria das organizações são, até certo ponto, burocratizadas devido à maneira mecanicista de pensamento que delineou os mais fundamentais conceitos de tudo aquilo que sejam as organizações (...). Fala-se de organização como se fosse máquina e, conseqüentemente, existe uma tendência a esperar que operem como máquinas: de maneira rotinizada, eficiente, confiável e previsível (1996, p. 24).



Figura 4.6: Homem robotizado ou robô humanizado?

O mecanicismo foi aplicado por Taylor ao processo produtivo, dividindo-o em tarefas seqüenciais, interligadas, obedecendo a um fluxo constante de produção de bens e mercadorias.

É bom lembrar que se vivia a época do “apogeu das máquinas”, uma época que se caracterizava pela transição da produção artesanal para a produção industrial, o êxodo da mão-de-obra rural para trabalhar nas fábricas localizadas nos grandes centros urbanos, a degradação geral do ambiente como conseqüência da poluição das fábricas e o domínio da racionalidade sobre o espírito humanístico. Portanto, o que Taylor fez, na verdade, foi adaptar os trabalhadores à era das máquinas.

Nem tudo é crítica...

De Masi, em *Ócio criativo* (2000), ao contrário dos autores de orientação marxista, faz elogios intensos à administração científica de Taylor:

Na realidade, o projeto organizacional e existencial de Taylor, a longo prazo, não tende absolutamente a tornar mais cruel o trabalho, mais sim a libertar as pessoas do cansaço e a lhes permitir um lazer criativo (...). Entre as visões do trabalho que se confrontavam naquele período, a sua era a mais libertadora e cheia de vitalidade (2000, p. 46).

Comparando os modelos de Taylor à realidade atual

Outras críticas foram feitas ao taylorismo e, dentre elas, destacamos: a concepção de “homem econômico”, o enfoque fechado da empresa, a fragmentação das tarefas gerando a desespecialização do trabalhador e a sua exploração. A idéia de “homem econômico” admitia que o ser humano somente se motivava a produzir mais (melhor e mais rápido) se movido a incentivos monetários. No entanto, era impossível exigir de Taylor uma abordagem mais completa da motivação no trabalho, pois a Psicologia e a Sociologia ainda não haviam transferido suas contribuições para a Administração. Assim, os incentivos sociais e psicológicos jamais poderiam ser identificados no modelo de gerência científica daquela época. Somente anos mais tarde, com os estudos de Hawthorne (que você verá na Aula 6), tais questões emergiram e as concepções de homem social e psicossocial emergiram.

Quanto ao enfoque fechado da organização (a empresa como um sistema fechado), era natural que prevalecesse tal posicionamento, pois a administração clássica tradicional era mais voltada para a produção do que para o mercado, concorrentes, fornecedores e relações com o governo.

A aplicação da divisão do trabalho (fragmentação de tarefas) não tinha como objetivo gerar alienação ou superespecialização do operário, tornando-o um operário de uma ou poucas tarefas. O que Taylor, de fato, pretendia era “especializar” o trabalhador no domínio das tarefas que integravam o processo produtivo.

Taylor, com suas propostas inovadoras para a época, foi alvo de campanhas difamatórias e acusações por parte dos sindicatos e movimentos operários.

OS SEGUIDORES DE TAYLOR

Taylor teve inúmeros seguidores, em sua maioria engenheiros que se dedicaram aos estudos de racionalização do trabalho e da produção. Foram eles o casal Gilbreth, Lilian e Frank, e **HENRY GANTT**.

Frank B. Gilbreth (1868-1924) foi um engenheiro americano que acompanhou Taylor no esforço de aumentar a produtividade nas fábricas. Desenvolveu estudo de tempos e movimentos nas linhas de produção, tal como fizera Taylor.

Sua principal conclusão foi a de que todo trabalho manual podia ser reduzido a movimentos elementares – os Therbligs, anagrama de Gilbreth – necessários à execução de qualquer tarefa (por exemplo: procurar, escolher, pegar, transportar vazio, transportar cheio, posicionar,

HENRY LAWRENCE GANTT (1861-1919)

Engenheiro americano que trabalhou com Taylor no período de 1887 a 1902 e criou o primeiro escritório de racionalização aplicada. Sua maior contribuição foi a criação de um gráfico de planejamento e controle (cronograma).

preposicionar, unir, separar, utilizar, soltar a carga, inspecionar, segurar, esperar, repensar e planejar).

Tais movimentos elementares permitiam decompor e analisar qualquer tarefa. Para Gilbreth, o Therblig era a “unidade fundamental de trabalho”.

Lilian Gilbreth dedicou-se aos estudos de Psicologia Industrial. Junto com seu marido, publicou dois livros: *Introdução à administração científica (Primer of scientific management)*, em 1912, e *Estudo da fadiga (Fatigue study)*.

Complementando os estudos tayloristas sobre a fadiga física, os Gilbreth dividiram a fadiga em duas categorias: a fadiga necessária (resultante dos esforços despendidos pelos trabalhadores na execução das tarefas) e a fadiga desnecessária (resultante da realização de tarefas desnecessárias, que não precisam ser feitas).

Como proposta para reduzir a fadiga desnecessária, os Gilbreths propuseram o redesenho do ambiente físico de trabalho, com melhorias na iluminação, *layout* e maior racionalização do trabalho. Com o objetivo de reduzir a fadiga necessária, eles implementaram medidas como a redução das horas diárias de trabalho e a implantação e aumento de dias de descanso remunerado.

CONCLUSÃO

Para muitos, Taylor é o responsável pela divisão do trabalho e supremacia do capital sobre o trabalho. Seus críticos e detratores o vêem como alguém que sempre esteve a serviço da Administração e da gerência com o firme propósito de alienar e controlar os trabalhadores, tornando o ambiente da fábrica despótico, autoritário e centralizador.

Analisar as contribuições tayloristas à luz das teorias de Marx foi o que fez Braverman em seu livro *O trabalho e o capital monopolista*, obra de referência no estudo do taylorismo. Mas é preciso livrar-se da visão marxista; do contrário, você vai cair na armadilha dos marxistas ortodoxos e sempre verá Taylor como o maior vilão da história da Administração.

É bom lembrar das condições da época – trabalhadores que não sabiam trabalhar nas linhas de produção, pois eram artesãos e egressos da zona rural, fábricas mal iluminadas, condições precárias de trabalho,

jornadas longas e baixos salários etc. Apesar dessas condições, Taylor conseguiu revolucionar a Administração e criar uma ciência. Este foi o seu maior legado e, como tal, deve ser lembrado e reverenciado.

Atividade Final

McEmprego



Um outro exemplo de planejamento do trabalho à imagem das máquinas – a mecanização do trabalho sob o modelo taylorista – é o trabalho realizado nas cadeias de refeições rápidas, do tipo *fast food*. Os empregados são treinados para realizar diversas tarefas como, por exemplo, receber o cliente, tirar pedidos, preparar o pedido, apresentar o pedido, receber o pagamento, agradecer, sob um rigoroso conjunto de normas e instruções e submetidos a um rígido controle.

Leia atentamente os quadros a seguir:

Quadro 1

O McEmprego é um emprego de pouca qualificação, remuneração baixa, alto nível de estresse, exaustivo e instável.

Quadro 2

A cópia da matéria a seguir foi publicada no *Jornal do Brasil* e dá destaque a esta questão:

'McEMPREGO' da discórdia

Chicago, EUA – A editora de dicionários Merriam-Webster irritou a direção da rede de lanchonetes McDonald's ao incluir o verbete McJob (McEmprego) na mais recente versão do seu College Dictionary. A última edição do dicionário define McJob como "um emprego de baixa remuneração que exige pouca qualificação e oferece poucas oportunidades de avanço na carreira". O executivo-chefe da maior rede mundial de fast-food, Jim Cantalupo, ficou surpreso.

– A explicação é um tapa na cara de 12 milhões de homens e mulheres que trabalham duro todo dia nos 900 mil restaurantes dos Estados Unidos da América. O McDonald's treina mais jovens nos EUA do que as Forças Armadas – afirmou Cantalupo. Em nota, a editora se defende: – Há mais de 17 anos McJob é usado tal qual definimos em uma ampla gama de publicações, inclusive The New York Times, U.S. News & World Report, Publishers

Weekly, Rolling Stone, The Times (Londres), The Boston Globe, Ms. Harper's, The New Republic, Utne Reader e The Vancouver Sun. Se nos EUA o McJob é tido como emprego de qualidade inferior, no Brasil a situação é bem diferente. O McDonald's é considerado um dos maiores empregadores privados do país, contando com 30 mil funcionários, e há cinco anos é eleito pelo Guia Exame o melhor lugar para se trabalhar.

Fonte: JB, 11.11.03, p. 24

Vá a uma loja de *fast food* e analise as condições de trabalho, procurando enumerar ao menos cinco procedimentos dos funcionários que lhe parecerem demonstrar a mecanização da produção. Gaste algum tempo nessa observação, para distinguir esses procedimentos. Aproveite para fazer um lanchinho, mas tome cuidado com as calorias!

Vale um lembrete: algumas cidades não possuem lanchonetes pertencentes a cadeias do tipo McDonald e Bob's. Se esse for o seu caso, procure observar como é o procedimento na maior (ou mais movimentada) lanchonete de sua cidade. Anote os procedimentos de pedido e entrega do lanche para comparar com os que ocorrem nas grandes lojas de *fast food* (pormenorizados na resposta comentada).

Resposta Comentada

Você deve ter observado que há inúmeros procedimentos padronizados na execução do serviço. Dentre eles, destacamos a **seqüência do pedido** (o caixa grita o pedido para o chapeiro), a **resposta ao pedido** (geralmente os funcionários dizem "Entendido, obrigado!"), a **multifunção** (o caixa recebe o pagamento e busca o refrigerante), o procedimento com a nota fiscal (a nota da venda é "meio rasgada" para sinalizar que o pedido está sendo atendido), o **procedimento do chapeiro** (colocação do sanduíche na torre de entrega) e a **entrega do pedido** (colocação na bandeja e arrumação padronizada do produto – refrigerante, batata, sanduíche, sobremesa), dentre outros.

O taylorismo surgiu no início da Era Industrial; seu objetivo principal era criar um novo modelo de planejamento e organização da produção industrial baseado em critérios, parâmetros científicos.

Em seu modelo, Taylor desenvolveu o “estudo de tempos e movimentos”, “um plano de incentivo salarial” e fez um estudo minucioso da divisão do trabalho na linha de produção.

Adotou uma abordagem prescritiva da Administração, ao formular diversos princípios. Seus ensinamentos, contidos na sua principal obra, *Princípios de administração científica*, correram o mundo e contribuíram fortemente para o surgimento e o apogeu da produção em massa.

Profundo conhecedor das artimanhas dos trabalhadores, fez um estudo rigoroso das operações de marcar passo e explicou, detalhadamente, como o operário “mata” o trabalho, enganando o patrão e simulando desempenho máximo.

Acreditava fortemente na cooperação entre a Administração e os trabalhadores. Seu modelo de gestão previa ganhos recíprocos e satisfação plena de ambas as partes. Para ele, o conflito entre capital e trabalho poderia ser suprimido se a Administração fosse científica, racional e imparcial. Seu foco principal de análise era a tarefa, a sua execução e a busca de eficiência operacional.

Sua concepção de “homem econômico” era apropriada para a época. Para ele, o ser humano era movido preferencialmente por motivos econômicos. Os baixos salários do início do capitalismo industrial justificavam a imensa luta pela sobrevivência. Neste contexto, os estímulos econômicos eram dominantes.

Outra grande contribuição taylorista foi a idéia de especialização por função. O modelo de supervisão funcional – um supervisor para cada função (manutenção, produção, tempos e movimentos etc.) – foi o precursor das estruturas funcionais verticalizadas que, anos mais tarde, foram adotadas por muitas empresas.

Taylor fez do trabalho, em especial do trabalho produtivo dominante na produção em massa, uma categoria analítica dominante (o trabalho, dividido em tarefas era o principal objeto do seu estudo). Seus principais seguidores, os Gilbreths e Gantt, aperfeiçoaram seus métodos.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na Aula 5, você vai estudar o fayolismo, que, juntamente com o taylorismo, constitui a outra vertente da teoria clássica da Administração.

A contribuição de Fayol e seus seguidores

AULA 5

Meta da aula

Analisar a contribuição de Fayol e seus seguidores para o estudo da Administração como ciência.

objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 analisar a abordagem de Fayol da função administrativa e dos elementos que a caracterizam;
- 2 identificar as bases conceituais que deram origem ao desenvolvimento da Administração como ciência;
- 3 relacionar as contribuições dos seguidores de Fayol.

Pré-requisito

Para acompanhar sem dificuldade esta aula, é necessário que você tenha claros os conceitos básicos da gerência científica de Taylor (Aula 4).

INTRODUÇÃO

O sucesso empresarial/organizacional reside nas organizações com estruturas simples e em constante comunicação. Contudo, por detrás de qualquer estratégia empresarial/organizacional, existem sempre as pessoas.

Tom Peters

CHÃO DE FÁBRICA

Termo usado por engenheiros, arquitetos e administradores para designar o conhecimento das técnicas e materiais de produção de uma fábrica.

O taylorismo contribuiu enormemente para o alcance de maior eficiência produtiva no **CHÃO DE FÁBRICA** (a racionalização da produção nas linhas de montagem através dos estudos de tempos e movimentos). As técnicas, princípios e métodos utilizados por Taylor focalizavam a racionalização da produção – produzir com mais eficiência, em maior quantidade, no menor tempo possível e com menores custos.

Como ciência não se faz apenas com práticas e métodos de trabalho, ainda que sejam testados e que apresentem resultados favoráveis, Fayol entendeu que era preciso ir mais longe: analisar a Administração dentro de uma perspectiva teórica mais ampla. Por isso, essa lacuna deixada pelo taylorismo foi totalmente preenchida por Fayol e seus seguidores.

Houve, então, uma mudança radical no objeto de estudo dos novos pensadores da Administração: dos problemas de chão de fábrica (conflitos, custos elevados, baixa produção e produtividade, fadiga física, iluminação precária, falta de padronização, métodos confusos etc.), evoluiu-se para os desafios da alta administração, ou seja, a eficiência produtiva cedeu lugar às questões mais amplas da gerência administrativa.

A Administração, antes restrita às questões de supervisão na linha de produção (enfoque taylorista), ganhou maior amplitude e tornou-se, na visão de Fayol e seus seguidores, a principal função de qualquer empresa.

Duas questões nortearam os estudos de Fayol: como administrar uma empresa e o que seria de fato, Administração.

Imbuído do desafio de explicitar o campo de atuação e os preceitos teóricos básicos da nova ciência da Administração, o fayolismo não poupou esforços para descrever, com precisão, a função e o processo dessa área, os dois pilares da gerência.



Figura 5.1: Engenheiro de minas e administrador francês, Henry Fayol (1841–1925) foi o verdadeiro pai da Administração. Iniciou sua carreira na Societé Anonyme Commentry, Fourchambault, em 1860. Em 1888, já era diretor. Em pouco tempo, salvou a empresa da falência e transformou-a no grande complexo metalúrgico da época. Sua principal obra, *Administração industrial e geral*, publicada em 1916 e traduzida para o inglês em 1949, é um clássico da literatura administrativa.

OS PRESSUPOSTOS BÁSICOS DO FAYOLISMO – A ANÁLISE FUNCIONAL DA EMPRESA E A ANÁLISE DAS ETAPAS DO PROCESSO ADMINISTRATIVO

Inicialmente, Fayol partiu da questão básica: o que é Administração? Daí, extraiu o seu primeiro pressuposto: “A Administração é função distinta das demais funções da empresa, como finanças, técnica, comercial e outras.” Definindo a Administração como sendo uma função e, ainda, a principal delas dentro de uma empresa, Fayol deu-lhe uma dimensão mais ampla, que extrapolava os limites estreitos da linha de produção taylorista.

Em seguida, Fayol dedicou-se a outras questões: Como se administra? Como desenvolver as etapas do processo administrativo? Como se decompõem as diversas etapas do processo administrativo?

Ele foi enfático ao afirmar que “a Administração compreende cinco funções: planejamento, organização, comando, coordenação e controle”.

O quadro apresentado a seguir demonstra o desdobramento dos pressupostos básicos do modelo fayolista de Administração.

As funções da empresa

- técnica (produção e manufatura);
- comercial (compra, venda, troca);
- financeira (processo e utilização do capital);
- segurança (proteção da propriedade e das pessoas);
- contabilidade (registros de estoques, balanços, custos, estatísticas);
- administração (planejamento, organização, comando, coordenação e controle).

Quadro 5.1: As funções e seus respectivos papéis dentro da empresa.

Para Fayol, a *função técnica* resume-se ao sistema produtivo da empresa. É o conjunto das operações fabris e de **LOGÍSTICA** interna e externa de movimentação de matéria-prima, componentes e materiais.

LOGÍSTICA

Segundo o *Dicionário Houaiss*, logística é a administração e organização dos pormenores de qualquer operação.

A *função comercial* — antes do estudo de Fayol, essa função não era tão relevante quanto é hoje, sob o viés do marketing e da comunicação — compreendia todas as atividades de compra, venda e troca de produtos e serviços. Atualmente, denomina-se função de comunicação e marketing, envolvendo um complexo amplo e diferenciado de estratégias e ações.

Fayol distinguiu as *funções financeira e contábil*: a primeira – financeira – compreendia a gestão dos investimentos, captação de recursos financeiros, movimentação e aplicação desses recursos; a segunda – contábil – era de natureza burocrática, baseando-se em registros contábeis, escrituração de lançamento das operações financeiras e contábeis, e apuração de custos, gestão de estoques e levantamento de estatísticas.

Em seguida, abordou a *função de segurança*, que envolve a proteção da propriedade (ativos físicos) e das pessoas. Hoje, o escopo da função de segurança evoluiu para a “segurança patrimonial”, “do trabalho” e a “segurança dos dados”.

Finalmente, considerou a Administração como a função mais nobre de todas. Nesse ponto é que reside a grande contribuição do fayolismo: a descrição do processo administrativo em suas etapas principais.

Para Fayol, o processo administrativo tem início com o planejamento (consiste em considerar o futuro e traçar um plano de ação de médio e longo prazos). Com o tempo, o planejamento ganhou novos modelos (estratégico, tático, operacional, participativo e outros) e técnicas.

Da concepção estreita do planejamento produtivo de Taylor, Fayol evoluiu para um modelo mais amplo do planejamento organizacional e/ou operacional de médio e longo prazos. Feito o planejamento, definidos os objetivos, metas, ações e recursos, o passo seguinte do processo administrativo é a organização.

Fayol entendia a organização como a “montagem de uma estrutura humana e material para realizar o empreendimento”. Nesse aspecto, a estrutura administrativa e sua representação gráfica (organograma) ganham relevância no modelo fayolista.

Ao montar a estrutura administrativa, Fayol destacava as áreas da empresa, de acordo com suas funções básicas (técnica, contábil, comercial, financeira, de segurança, administrativa) e, de acordo com esses critérios, alocava pessoal e material em cada uma dessas áreas.

Segundo Fayol, depois de definidos o planejamento e a organização, era necessário criar um sistema de direção e comando, constituído de administradores e/ou gerentes capazes de “manter o pessoal em atividade em toda a empresa”.

Todavia, ele sabia que planejar, organizar e comandar (dirigir) deveriam estar depois de outra atividade complementar de extrema relevância – a coordenação.

Era preciso unir esforços, estabelecer elos entre as diversas áreas (funções) da empresa – por exemplo, entre a produção e o setor comercial, a produção e as finanças, as finanças e a contabilidade, e assim sucessivamente.

Coordenar, para o autor, era “reunir, unificar e harmonizar toda atividade e esforço”.

E, finalmente, o controle – “cuidar para que tudo se realize de acordo com os planos e as ordens” – deixou de ser uma função básica, como no modelo de Administração Científica de Taylor, para ser uma função complementar no modelo de Fayol, submetendo-se às decisões do planejamento, da organização, do comando e da coordenação.

A **Figura 5.2** ilustra a concepção fayolista de processo administrativo.



Figura 5.2: Os componentes do processo administrativo.

Observe cada função detalhadamente:

- planejar é investigar profundamente o futuro e traçar um programa de ação;
- organizar é compor o duplo organismo, material e social, da empresa;
- comandar é gerir o pessoal;
- coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os esforços.
- controlar é ser vigilante para que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

A função de controle era relevante porque “fechava” o círculo do processo administrativo. Através do controle, verificava-se o grau de acerto e desacerto (medidas de eficiência e eficácia) das atividades de planejamento (o grau de alcance dos objetivos e metas, de recursos estimados e consumidos), de organização (grau de precisão na alocação dos recursos disponíveis por área), de direção/comando (grau de desempenho dos gerentes) e do processo de coordenação (grau de inter-relação entre as áreas, funções e departamentos da empresa).

Os dados e informações obtidos através do processo de controle alimentam o novo ciclo do processo administrativo, que se reinicia com o “novo planejamento” (replanejar), organização, comando, coordenação e controle.

Atividade 1

No modelo de Fayol, as funções administrativas, responsáveis pela integração das demais funções (técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis) são consideradas as mais importantes e são desempenhadas em todos os níveis da organização (alta direção, gerência e operacional). 

O que, em sua opinião, diferencia a prática da Administração em cada um desses níveis – alta direção, gerência e operacional?

Para responder esta atividade, leia novamente o **Quadro 5.1**.

Resposta Comentada

Na Administração praticada na alta direção, as funções se resumem na definição e avaliação dos objetivos estratégicos, que chamaremos de visão estratégica. O foco está no desempenho global da empresa (faturamento, lucratividade, volume total de vendas e produção, participação no mercado, expansão e retenção da base de clientes etc.).

No nível de gerência, a ênfase é no alcance dos objetivos táticos, que se referem à distribuição e alocação de recursos para as atividades previstas para cada área funcional da empresa (produção, marketing, finanças, logística etc.), bem como o seu gerenciamento.

E, finalmente, no nível operacional o esforço é concentrado nas metas operacionais, o que implica a execução de tarefas e implementação das atividades e controle de seus resultados.

ANÁLISE DO PAPEL DO ADMINISTRADOR

Tendo alcançado o cargo máximo (diretor) na hierarquia administrativa da empresa na qual trabalhava, Fayol adquiriu ampla experiência no campo da gerência da administração superior de uma empresa.

Baseado em seu próprio trabalho e em experimentos práticos realizados, ele dedicou tempo e esforço para analisar o “papel do administrador” sob a visão do dirigente da empresa, o que, na época atual, equivale aos CEOs (*Chief Executive Officers*).

Para Henry Fayol, o “trabalho do dirigente” consiste em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização, de modo que as atividades de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar estejam em seqüência lógica.

O desempenho do administrador/dirigente baseia-se em três elementos-chave: estabelecimento de metas, definição de diretrizes e atribuição de responsabilidades, como demonstra a **Figura 5.3**:

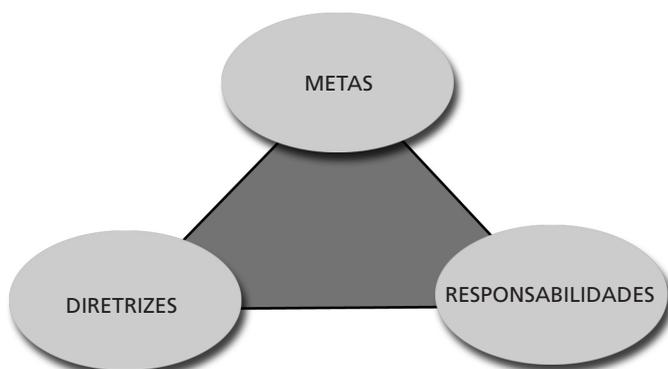


Figura 5.3: Elementos-chave do papel do administrador.

Neste aspecto, o pensador e administrador francês era incisivo: para ele, administrar é definir metas e zelar pelo seu cumprimento, definir e implementar diretrizes de ação e atribuir e verificar o cumprimento das responsabilidades.

Ao definir metas e diretrizes, o dirigente desempenhava a função de planejamento; ao alocar recursos e atribuir responsabilidades, cumpria a função de organização; ao zelar pelo cumprimento das metas e diretrizes, o dirigente assumia o papel de direção e comando; ao compatibilizar metas, recursos e responsabilidades, realizava a função de coordenação; e, finalmente, ao verificar se as metas e objetivos foram alcançados, dentro do tempo e com os recursos previstos, as tarefas e responsabilidades exercidas por todos, o dirigente exercia o controle.

Fayol, preso às influências do modelo de Administração da época, não era uma exceção. Tornou-se adepto do modelo de Administração tradicional, com ênfase na hierarquia e na adoção de regras e procedimentos.

No campo da motivação e liderança, Fayol era enfático ao afirmar que “o administrador obtinha o máximo de desempenho de seus subordinados através de suas qualidades de liderança, seu conhecimento da empresa e de seus empregados, e da capacidade de incutir um senso de dever” (KENNEDY, 2000, p. 93).

Observe as competências que um dirigente deve ter, listadas por Fayol:

1. Competências intelectuais - habilidade de pensar e habilidade conceitual.
2. Competências interpessoais - entender processo motivacional; liderar indivíduos e grupos; capacidade de comunicação.
3. Competências técnicas - produto de aprendizagem e de experiência prática; conhecimentos específicos dos papéis do gerente, equipe e organização.
4. Competências intrapessoais - reflexão e ação da pessoa a respeito dela própria (auto-análise, autocontrole, automotivação, autoconhecimento, capacidade de organização pessoal e administração do próprio tempo).

Quadro 5.2: Qualidades que um gerente precisa ter, segundo Fayol.

Atividade 2

Leia com atenção as definições abaixo:



1. Função é uma macroatividade. É utilizada para identificar uma área de gestão da empresa. Por exemplo, as funções de marketing, de produção, de logística, a financeira, de recursos humanos, a jurídica e outras.

Como você diferencia tais conceitos?

2. Estrutura é o arranjo organizacional que dispõe tais funções em unidades administrativas e estabelece as relações de subordinação hierárquica e relacionamento entre elas.

3. Processo é um conceito que compreende uma seqüência lógica de atividades que produzem resultados mensuráveis sob a forma de tempo, custo, qualidade, retorno financeiro, metas físicas (por exemplo, o processo de pintura, montagem, no âmbito da produção; o processo de emissão e controle de faturas, no âmbito financeiro; o processo de emissão e acompanhamento de pedidos de vendas, na área de marketing).

Agora, leia esta afirmação:

“Em seu modelo, Fayol, utilizava os conceitos de função e estrutura. Nos dias atuais, os novos modelos de gestão enfatizam os processos.”

Com base nas três proposições que você leu, justifique a última afirmação.

Resposta Comentada

Fayol nos deixou um grande legado: a descoberta da importância dos arranjos formais e estruturais de uma organização e da eficiência do seu processo administrativo.

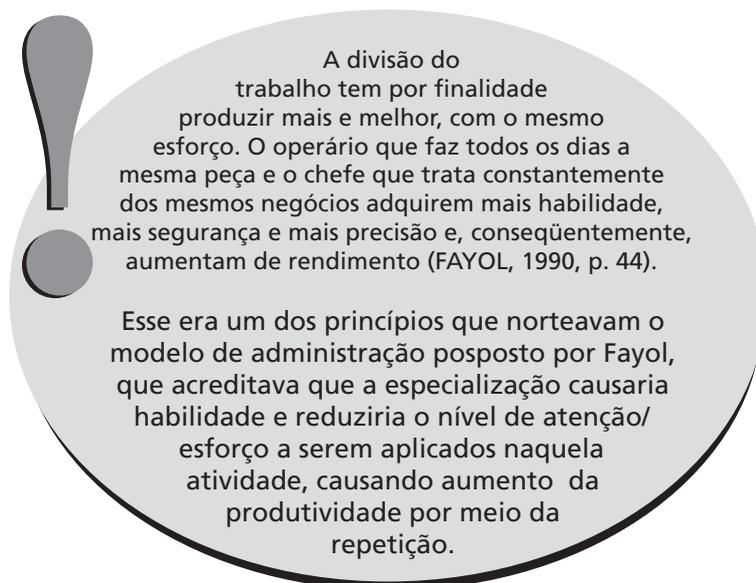
No entanto, como observamos no texto desta atividade, o modelo de Fayol, uma vez que se baseava nas funções, acabava tornando-se muito específico e, por isso, limitava uma visão geral da empresa.

Hoje, sua abordagem perdeu significativa relevância. O que importa é a eficiência na execução dos processos de negócios: produzir melhor e mais barato, comprar bem, vender bem, faturar, cobrar, receber, pagar e contabilizar.

PRINCÍPIOS DE FAYOL

Seguindo a tradição da Teoria Clássica da Administração, tal como Taylor, Fayol relacionou 14 princípios básicos:

1. Divisão do trabalho, que resultava na especialização dos funcionários e administradores, que, por isso, eram alocados nas diversas áreas funcionais da empresa – técnica, administrativa, contábil, financeira, segurança.



2. Autoridade e responsabilidade — a responsabilidade é a contrapartida da autoridade — quem tem autoridade tem responsabilidade. Podemos ainda dizer que autoridade é o direito de mandar e o poder de se fazer obedecer; já a responsabilidade é a recompensa ou a penalidade que acompanha o exercício do poder.

3. Unidade de comando — um empregado deve receber ordens de apenas um chefe, evitando “contra-ordens”.

4. Unidade de direção — unidade de propósitos, expressos nos planos de ação, ou seja, um só chefe e só um programa de operações que visem a um mesmo objetivo.

5. Disciplina — estabelecimento e cumprimento de normas e regras.

6. Prevalência dos interesses gerais — os funcionários devem submeter seus interesses particulares aos interesses gerais da empresa.

7. Remuneração — pagamento de salários justos, baseado tanto em critérios internos quanto externos.
8. Centralização — centralização da autoridade e decisões mais importantes tomadas no topo da hierarquia organizacional.
9. Hierarquia — a divisão hierárquica dividindo os níveis de decisão em camadas distintas.
10. Ordem — emanada da autoridade, deve ser seguida por todos.
11. Equidade — justiça para todos no ambiente de trabalho.
12. Estabilidade dos funcionários — segurança no trabalho e combate à alta rotatividade.
13. Iniciativa — capacidade de estabelecer um plano e cumpri-lo.
14. Espírito de corpo — senso de trabalho em equipe.

No campo da adoção dos princípios, Fayol notabilizou-se pela admissão da divisão do trabalho gerencial, diferentemente da divisão de trabalho taylorista por tarefas. Ao destacar as diferentes funções da empresa e as etapas do processo administrativo, deu origem às especializações gerenciais – por exemplo, gerência da produção, de vendas, contábil-financeira. Também originou os processos de gestão do planejamento, do controle e da coordenação.

Outra grande contribuição relevante de Fayol foi a distinção entre “unidade de comando” e “unidade de direção”.

A unidade de comando refere-se às relações hierárquicas tradicionais entre chefes e subordinados.

A unidade de direção está voltada para a coordenação de propósitos (a unidade de propósitos), com o “sentido de missão e visão”, hoje indispensáveis em qualquer esforço de planejamento empresarial.

Na época, houve grande polêmica em torno da “estrutura funcional” taylorista – que previa supervisões especializadas por área –, o que representava a quebra da unidade de comando de Fayol. No modelo taylorista, o trabalhador se reportava a diversos chefes (supervisores de tempo, movimento, manutenção) de acordo com o tipo de problema com o qual se defrontava. No modelo fayolista, a ênfase era na subordinação a um único chefe (unidade de comando).

Para alguns, o modelo de estrutura funcional da fábrica taylorista, em que cada operário poderia consultar o supervisor especializado (por área) dependendo do seu problema, significava a “quebra do princípio

de unidade de comando de Fayol”, que preconiza a relação única e hierárquica entre o operário e apenas o seu chefe imediato.

O estudo do binômio autoridade-responsabilidade ganhou destaque na análise dos princípios de Fayol. Ao definir que a responsabilidade é inerente à autoridade, mesmo quando houver delegação de tarefas para outrem, Fayol criou um novo enfoque para o estudo do exercício da autoridade na empresa.

Seu modelo de administração, influenciado pelos paradigmas da administração militar e religiosa da época, era “centralizador”: daí a importância do princípio da “centralização”. Ainda como parte desse modelo, Fayol destacava a hierarquia como princípio básico.

A organização fayolista era dividida em diversos níveis hierárquicos, e as relações entre chefe e subordinados obedecia a um rígido esquema de **CADEIA ESCALAR**.

CADEIA ESCALAR

São os diversos níveis de autoridade existentes numa organização (presidência, direção, chefias de departamento, divisão, seção, setor) e que são dispostos em escalas hierárquicas e ligadas entre si através de relações de mando e subordinação.

No corpo da administração de recursos humanos, Fayol foi também um precursor: pregava a remuneração justa, a estabilidade no emprego, a equidade, a iniciativa e o espírito de equipe.

OS PRINCIPAIS SEGUIDORES DE FAYOL

Os principais seguidores de Fayol foram Luther Gulick, Lyndal Urwick, James Mooney, William Newman e Alan Reiley. Gulick e Urwick notabilizaram-se pela criação da sigla POSDCORB (*planning, organising, staffing, directing, coordinating, reporting and budgeting*).

Ao definirem novas etapas do processo administrativo, incluindo *staffing* (alocação de pessoal) e *budget* (orçamento), ambos deram uma nova amplitude ao escopo da função gerencial.

Gulick também foi responsável pela criação da “teoria da departamentalização”, cujo objetivo era definir critérios de organização de unidades administrativas na estrutura da empresa. Você vai, a seguir, analisar cada critério de departamentalização separadamente; no entanto, vai estudá-los detalhadamente na matéria Estruturas e Processos Organizacionais.

Segundo Fayol, há cinco critérios de departamentalização:

- por função;
- por produto;
- por processo;

- por clientela;
- por área geográfica.

A departamentalização por função consiste na criação de órgãos administrativos específicos para cada função-chave e suas respectivas subfunções – por exemplo, Diretoria de Administração, Diretoria de Produção, Diretoria Contábil-Financeira, Diretoria de Vendas.

Cada uma dessas diretorias (áreas funcionais) poderia ser subdividida em departamentos, divisões, setores ou seções também utilizando o critério de departamentalização por função. Por exemplo, a Diretoria Administrativa pode ser subdividida em Departamento de Recursos Humanos, de Material e Suprimentos, de Contabilidade e Finanças. Essa departamentalização, em suma, organiza num mesmo grupo indivíduos com funções semelhantes.

Segundo Gulick, a departamentalização por produto ocorre nas empresas que criam unidades administrativas especializadas em produtos. Por exemplo: seção de brinquedos, seção de alimentos, seção de móveis; isso é feito com frequência nas lojas de departamentos. Este tipo de departamentalização consiste no agrupamento de todas as atividades inerentes a cada produto ou serviço.

A departamentalização por clientela consiste na criação de unidades administrativas voltadas para o atendimento de determinados segmentos específicos de mercado, o que revela grande interesse no cliente/consumidor do produto/serviço da empresa. No varejo de roupas é comum a existência de departamentos de roupas infantis e de roupas de adultos.

A departamentalização por área geográfica é mais comum nas empresas descentralizadas que criam gerências locais e regionais de vendas, gerências de agências etc. O critério aqui utilizado é criar unidades por região ou localidade para atender o mercado local. Elas são muito utilizadas para empresas de grande escala, como as multinacionais. Como suas unidades estão dispersas em todo o mundo, esse critério acaba por tornar a administração de cada filial mais próxima da realidade local.

A departamentalização por processo pode ser encontrada com mais frequência em empresas industriais, onde o processo produtivo é dividido em etapas, considerando a maneira pela qual os trabalhos são realizados e colocando cada etapa sob responsabilidade de um setor ou

seção. Por exemplo, setor de tingimento, corte, costura, estamparia e acabamento final, no caso de uma fábrica de tecidos.

Com isso, Gulick criou um novo modelo de administração organizacional, que se converteu nos princípios e diretrizes gerais de uso obrigatório na montagem de estruturas administrativas e seus organogramas. Tal abordagem tornou-se o paradigma das modernas organizações burocráticas da época. A profusão de órgãos e critérios de departamentalização deu origem a estruturas verticalizadas com aproximadamente cinco a oito níveis hierárquicos distintos e a um número elevado de diretorias, departamentos, divisões, setores, seções, subseções e outros.

Para Gulick, era possível caracterizar qualquer trabalhador sob alguns aspectos:

- pelo objetivo que ele se propõe a alcançar (ensinar, pesquisar, construir, manter etc.);
- pelo processo que utiliza em seu trabalho (engenharia, medicina, contabilidade etc.);
- pelas pessoas ou questões tratadas e enfatizadas (por exemplo, crianças, alunos, vendedores, engenheiros etc.) e;
- pelo lugar onde trabalha (hospital, escola, universidade, loja, fábrica).

CONCLUSÃO

No campo da teoria administrativa gerencial, Fayol foi um pioneiro. Suas idéias enaltecem o papel do dirigente na empresa e a sua importância no contexto empresarial – não é à toa que, por isso, ele é considerado o pai da Administração Moderna e o precursor dos estudos sobre gerência.

A sua concepção da Administração como uma das funções da empresa e o desdobramento do processo administrativo nas atividades de planejamento, organização, comando, coordenação e controle consagraram a Administração como novo campo de estudo científico. Dos seus princípios sobreveio uma nova visão da Administração como um sistema de gestão.

Atividade Final

Uma das evidências da crescente complexidade da Administração contemporânea é a diversidade e complexidade das suas áreas de atuação. Na época de Fayol, a Administração era vista como uma função praticada em todos os níveis hierárquicos da organização e, portanto, uma função nobre em qualquer empresa.

Nos dias atuais, a Administração ampliou seu escopo de atuação, aumentando seu grau de diversidade e complexidade. Tornou-se especializada setorialmente (administração pública, administração empresarial e administração do terceiro setor). Assumiu sua condição de ferramenta básica de gestão nas diversas áreas da empresa (administração de marketing, administração financeira, administração de pessoas, administração de suprimentos etc.).

Em termos geográficos, ganhou mais especificidade: administração de negócios locais, administração regional e administração de negócios internacionais.

A Administração também especializou-se por ramos de negócios: administração hoteleira, administração hospitalar, administração bancária, administração esportiva etc.

Surgiram vários ramos, especializados por tipos e natureza das organizações: administração de cooperativas, administração de conglomerados, administração de grandes, médias, pequenas e microempresas.

Identifique, a seguir, as áreas da Administração nas quais você atua ou gostaria de atuar. Em seguida, descreva os principais desafios pelos quais você imagina passar.

Resposta Comentada

Não existe uma resposta única para essa pergunta, não é mesmo? Sua escolha depende de suas aptidões, desejos, necessidades, oportunidade etc. No entanto, o maior desafio de qualquer área da Administração é a busca da excelência operacional – ou seja, produzir mais e melhor, vender bem, aumentar a base de clientes, fidelizá-los, agregar-lhes valor, manter um bom relacionamento com eles e demais parceiros do negócio, flexibilizar, agir rápido.

Na disciplina Estrutura e Processos Organizacionais você tem mais conteúdos sobre departamentalização.

RESUMO

Em busca de respostas corretas e confiáveis para as duas questões básicas, “o que é Administração?” e “como administrar?”, o administrador francês Henry Fayol construiu um modelo e uma teoria administrativa peculiares e inovadores para a época. Até hoje, sua conceituação do processo administrativo é utilizada em todas as escolas e nos cursos de gerência moderna.

Sua abordagem funcional da Administração foi utilizada, durante anos, como o paradigma principal de qualquer modelo de gestão. Ao destacar o talento gerencial, Fayol foi capaz de trazer o desempenho gerencial para o âmbito das questões prioritárias da moderna Administração.

É importante você perceber com clareza a evolução conceitual da Administração ocorrida na transição do taylorismo para o fayolismo. É uma nova perspectiva no estudo da Administração: de uma função restrita à produção (taylorismo) para uma função gerencial mais abrangente (fayolismo).

INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na Aula 6, você vai estudar a evolução do pensamento taylorista, com o advento do fordismo e do pós-fordismo. São as contribuições de Henry Ford, com sua fábrica de automóveis verticalizada, sua linha de montagem móvel, sua visão de mercado de massa e o sucesso que obteve com o lançamento do modelo T.

Em seguida, vamos analisar a revolução produzida pelos engenheiros da Toyota, que criaram um novo modelo de administração da produção – o Sistema Toyota de Produção (STP), baseado na especialização flexível e nos conceitos de *just in time*, *kanban* e outros, tendo a busca pela qualidade como o seu grande objetivo e modelo.

O fordismo e o sloanismo: as bases da nova sociedade industrial

AULA

6

Metas da aula

Apresentar o modelo fordista e sloanista de gestão da produção e as características da sociedade industrial no início do século XX.

objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 descrever a transição do taylorismo para o fordismo e deste para o sloanismo;
- 2 identificar as contribuições de Ford e Sloan e seu impacto na gestão das grandes corporações;
- 3 comparar as características fundamentais do fordismo com o sloanismo.

Pré-requisitos

Para compreender melhor esta aula, você deverá rever os conceitos do taylorismo na Aula 4 desta disciplina.

INTRODUÇÃO

O taylorismo, como você já estudou, lançou as bases da nova produção no início do capitalismo industrial com o surgimento das grandes fábricas e da técnica de produção em série. Frederick Winslow Taylor foi responsável pela criação de um sistema de racionalização do trabalho e da produção que ocasionou um aumento expressivo da produtividade. A linha de montagem – produção em série – ganhou novo impulso com a intensificação do ritmo de trabalho e, conseqüentemente, com a especialização da mão-de-obra e a individualização das tarefas. Os custos de produção diminuíram e os lucros do negócio aumentaram.

O modelo taylorista consolidou a “linha de produção mecanizada”. Para a época, início do século XX, foi um grande avanço. Com a aplicação dos conhecimentos tecnológicos à produção, a economia capitalista alcançou um estágio de crescimento nunca visto em toda a História.

No final do século XIX e início do século XX, com o advento do taylorismo, a indústria havia atingido um alto patamar científico e tecnológico. No modelo de administração vigente nessa época, a palavra de ordem era “fundamentação científica”, o que muitos especialistas denominavam “espírito científico das organizações”, e cujos principais postulados eram:

- disciplina mais rígida;
- previsibilidade das ações a ser desenvolvidas;
- maior especialização das tarefas;
- cálculo científico;
- previsão meticulosa;
- divisão e especialização do trabalho;
- conduta racional;
- constância de esforço;
- ordem;
- obediência dócil (aceitação passiva da dominação; resignação);
- submissão ao sistema vigente.

A TRANSIÇÃO DO TAYLORISMO PARA O FORDISMO

Taylor, no início do século XX, já demonstrava sinais de preocupação com o que ele denominava “eficiência nacional”. O desperdício nas atividades produtivas fruto do uso ineficiente dos recursos materiais, da desqualificação da mão-de-obra e da prática da “vadiagem” pelos trabalhadores era, segundo Taylor, um dos fatores determinantes da

queda da produção industrial naquela época. A produção industrial nesse cenário tornava-se insuficiente para atender às crescentes demandas de produtos no mercado em crescimento.

Com o advento do **FORDISMO**, no início do século XX, surgiu a solução para o problema da produção em larga escala para o mercado de massa. Nesse aspecto, Ford contribuiu para realizar o sonho de Taylor: um sistema de produção industrial forte e consistente – produção em massa —, capaz de atender às exigências de um mercado de massa.



Figura 6.1: O modelo A, de 1903, foi o primeiro automóvel fabricado por Henry Ford, na primeira fábrica Ford, em Detroit, Michigan, EUA, cidade até hoje considerada capital mundial do automóvel.

Fonte: http://www.capitalgaucha.com.br/comunidades/colonistas/bira_brasil/especial_ford.htm

O AUTOMÓVEL POPULAR

O desafio de uma produção em massa para um mercado de massa fora finalmente vencido pelo sonho taylorista e pela genialidade fordista. Tal mercado era homogêneo; todas as pessoas satisfaziam as suas necessidades por meio da compra de um produto padronizado. Pela primeira vez na História, iniciava-se a produção em grande quantidade de um único modelo de automóvel a custos menores, com preços reduzidos e, portanto, acessível a um número elevado de novos consumidores. Ford conseguiu popularizar um produto antes restrito a um pequeno círculo de consumidores privilegiados.



Figura 6.2: Henry Ford ao lado do famoso modelo T, em foto de 1921.

Fonte: http://www.infocarro.com.br/NOTICIAS%20INFOCARRO/not%C3%ADcias2003JUNHO_FORD.html

FORDISMO

Refere-se ao nome do profissional que mais influenciou na criação do sistema de produção em massa, o norte-americano

Henry Ford, fundador da Ford Motor Company.

Determinado e ambicioso, buscou incessantemente a contínua redução dos tempos de fabricação dos veículos produzidos pela Ford, trabalhando com intercambialidade de funcionários e de peças, e, principalmente, com a padronização de métodos de trabalho, ferramentas e produtos.

A fábrica da Ford produziu 15 milhões de carros entre 1908 a 1927. Já naquela época possuía 230 mil m² e 14 mil funcionários.



Figura 6.3: Modelos T de 4 cilindros, fabricados de 1908 a 1927, foram o maior sucesso da Ford.

Fonte: http://en.wikipedia.org/wiki/Image:Late_model_Ford_Model_T.jpg

Henry Ford (1863-1947), industrial norte-americano, é o grande nome da moderna industrialização, sobretudo a de automóveis. Ele foi o pioneiro na produção de carros em massa. Uma das marcas de sua produção em massa se traduzia na cor de seus carros. Todos eles eram pretos. Dessa forma ele montava um automóvel que passava por um único processo de pintura. Uma frase atribuída a ele ficou famosa: “Você pode ter o carro da cor que quiser, contanto que ele seja preto”.

Você sabia que o Fusca foi o carro mais vendido do mundo? No ano de 1972, as vendas do modelo ultrapassaram o recorde do modelo T da Ford. Mesmo assim, ele deixou de ser fabricado em 2003, quando a fábrica da Volkswagen no México interrompeu a produção.

VERTICALIZAÇÃO X HORIZONTALIZAÇÃO

Henry Ford inaugurou a era da “grande indústria”, das “grandes fábricas”, com pátios abarrotados de produtos, imensos estoques, número excessivo de funcionários e intensa movimentação interna de materiais. Desenvolveu um sistema de produção que concentrava todos os recursos e materiais necessários para a fabricação num único lugar. A linha de produção era suspensa, para permitir que os carros ficassem dispostos em linha na altura dos braços dos operários.

A fábrica era o local não só para a montagem dos automóveis, mas também para a produção de quase todos os seus componentes, de forma sistêmica e padronizada. Ford descobriu que a eficiência do processo de montagem dos carros iria aumentar, se as peças necessárias também fossem fabricadas em sua fábrica.

Ele conseguiu colocar em prática a verticalização porque havia aperfeiçoado as técnicas de produção em massa antes de seus fornecedores, podendo reduzir extremamente os custos, se fizesse tudo por conta própria. E também porque a linha de montagem de sua fábrica necessitava de fornecedores de peças mais precisas e entregas com cronogramas mais rígidos. A fábrica de Ford implantou, dessa forma, a verticalização da produção. Para a época, a verticalização era a solução possível para assegurar a qualidade do produto e a gestão eficiente dos suprimentos de peças e componentes (estoques). Além disso, não havia fornecedores especializados em número suficiente para atender à demanda das fábricas fordistas.

As fábricas modernas tornaram-se montadoras, pois terceirizam a produção de todos os componentes e peças dos produtos que vendem (carros, por exemplo). Assim, o processo de horizontalização é o mais adequado em face do grande número de fornecedores especializados que atuam no setor automobilístico. Com isso, as empresas reduziram drasticamente seus custos operacionais e tiveram ganhos expressivos de produtividade.

Tal como no modelo taylorista, as diferentes tarefas eram alocadas para diversos trabalhadores em seus respectivos postos de trabalho e dispostas em seqüência através de uma linha de montagem. O ritmo intenso, a racionalização da produção, a padronização e a seqüência das tarefas num fluxo único e ininterrupto de produção asseguravam níveis recorde de produtividade a custos mais baixos.

Ao produzir carros em larga escala, Ford inaugurou a “era da produção em massa”. Produzir em massa para um mercado de massa – este foi o lema principal da sua vitória, a principal bandeira de luta de sua bem-sucedida trajetória no mundo dos negócios.

Assim, Ford democratizou o automóvel: produzindo-o em série, disponibilizando-o para milhares de consumidores, a preços acessíveis para a época. Ford foi brilhante porque construiu um sistema de produção desenhado para atender às necessidades do mercado. A sua genialidade estava na sua concepção de um modelo de carro popular (modelo T) e na sua capacidade de produzir veículos baratos, acessíveis a milhares de consumidores que integravam um novo mercado em ascensão.

Com o objetivo de reduzir os custos e padronizar a produção, Ford desenhou um único modelo de carro (modelo T), com uma única cor (preta). Essa foi uma ótima estratégia. Ele percebeu que a fabricação de carros de modelos e cores distintos não seria viável, pois iria encarecer seu produto (preços elevados em decorrência dos altos custos da diferenciação) e, conseqüentemente, torná-lo inacessível aos inúmeros consumidores ávidos por adquiri-lo.

Ford privilegiou a visão de mercado em detrimento da variedade de produção. Vislumbrou um novo mercado (mercado de massa) para o seu modelo de carro. Estudou o potencial desse mercado e o poder aquisitivo dos novos consumidores, para finalmente estabelecer o preço do seu produto – 500 dólares –, acessível a todos os consumidores. Em seguida, planejou o sistema de produção (produção em massa): as quantidades a serem produzidas, os recursos utilizados, os custos envolvidos e as características finais do produto (modelo T).

Assim, o fordismo inaugurou a nova era do marketing na indústria. Até então, e isso era evidente no taylorismo, a visão de produção prevalecia sobre todos os demais enfoques – recursos humanos, planejamento, estratégia, marketing etc.

Atividade 1

1. Relatório 426.b Lollypop Indústria S.A.

Projeto: Boneca que dorme - Psiuzinha

- Lançar no mercado uma boneca que precisa dormir, ou seja, com um relojinho que dispara um mecanismo que faz com que as pernas da boneca se dobrem e ela feche os olhos. Terá dez versões que se diferenciam pelos cabelos e roupas.
- Primeira produção com 100 mil peças.
- As peças para o mecanismo disparador do "sono" serão fornecidas por: Maison&Maison Ltda, Tempo Pequeno Ltda. e Hora Marcada Ltda.
- Prazo: de outubro a dezembro (Natal).

A fabricante de bonecas Lollypop produz em pequena quantidade (2 mil) dois modelos: A Puppy (um bebê) e a Meiguinha, há vinte anos, para um pequeno mercado, devido ao alto preço. A fábrica conta com fornecedores exclusivos para os olhos (azuis) e cabelos (louros), assim como o das roupas das bonecas que são sempre as mesmas desde o início da produção.

Na disputa por mercado, o departamento de marketing sugeriu um novo lançamento diferenciado: a Psiuzinha, com um dispositivo mecânico, o que exigiu um novo tipo de fornecedor. A variedade de tipos da nova boneca incluiu cinco cores de cabelo e quatro de olhos, além de roupas variadas. Para atender à produção da Psiuzinha, a fábrica procurou adequar-se o mais rápido possível.

Meninas fazem fila por boneca que dorme

A porta da Fantasia – maior loja de brinquedos do país – abriu na manhã de ontem com uma fila de mais de mil meninas ansiosas para comprar a Psiuzinha – boneca que dorme, da Lollypop. Mas a espera foi em vão. A loja não conseguiu receber a tempo a aguardada novidade, que poderia ter-se tornado a campeã de vendas neste Natal (...).

A partir das informações que você acabou de ler,

- a. classifique a Lollypop Indústria S.A. de acordo com os conceitos do fordismo e do taylorismo, observando as diferenças entre verticalização e horizontalização. Justifique sua resposta.
- b. descreva as transformações que a fábrica sofreu para produzir a nova boneca.
- c. Explique por que a fábrica não conseguiu entregar as bonecas para o Natal.

Resposta Comentada

Uma das principais características da fábrica, nos tempos do fordismo era a fabricação das peças e componentes dos carros. Tal processo denomina-se verticalização da produção. Ao contrário do modelo fordista, as fábricas modernas montam o produto com peças e componentes produzidos por fornecedores. Isso é chamado de horizontalização da produção e é o que praticou a Lollypoppy ao optar por não fabricar as peças do disparador do “sono”, os olhos, cabelos e roupas variadas da nova boneca. A grande produção – 100 mil peças – caracteriza o conceito fordista de produção em massa, ao contrário da forma artesanal pela qual as duas antigas bonecas estavam sendo fabricadas.

A Lollypoppy não conseguiu entregar as bonecas a tempo para o Natal, provavelmente pelo curto prazo estipulado para tão abrangentes transformações e pela instabilidade do novo fornecedor do disparador do sono, além da inclusão de outras variedades de cores de olhos e cabelos no pedido para o antigo fornecedor, sem tempo hábil para as adaptações necessárias, ou seja, passar de uma produção artesanal para uma produção de massa.

O que a nossa Amazônia tem a ver com o Modelo T da Ford? Você deve estar pensando nos seringais, na borracha e, claro, nos pneus dos automóveis. Nos anos 1930, Henry Ford cultivou seringais na Amazônia, para a extração do látex: matéria-prima da borracha. Chegou a construir uma cidade no meio da selva, a Fordislândia, no Pará. Mas tudo foi um sonho e se acabou. Uma praga acabou com as folhas da plantação e a cidade se tornou um deserto. Se você quiser saber mais sobre essa tentativa de Ford de tornar a Amazônia o maior produtor de borracha do mundo, acesse o site <http://www.pa.gov.br/conhecaopara/belterra.asp>

O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA LINHA DE MONTAGEM FORDISTA

Ford iniciou sua produção de automóveis de forma artesanal. Era o trabalhador que ia atrás do trabalho. O carro era montado em um só lugar e cada trabalhador permanecia na sua área de trabalho, onde realizava a tarefa. O operário era obrigado a se deslocar até o estoque cada vez que precisava de uma peça.

Em 1908, o tempo médio do ciclo de produção de um carro era de 514 minutos. Ford preocupou-se em reduzir o tempo desse ciclo. Sua primeira providência foi criar “linhas auxiliares” de abastecimento nos postos de trabalho. O trabalhador da linha de montagem não era mais obrigado a sair do seu posto de trabalho para apanhar as peças no estoque. Estas vinham até ele, entregues por outros trabalhadores que atuavam nas linhas auxiliares de abastecimento.

Em seguida, Ford estabeleceu que cada trabalhador da linha de montagem executasse apenas uma tarefa. Com tais mudanças, o tempo do ciclo de produção de um carro caiu para 2,3 minutos.

Em 1910, ele criou a primeira planta de fábrica dedicada exclusivamente à montagem final de peças fabricadas em plantas distintas. Surgia a 1ª linha de montagem. As peças fabricadas em outras linhas de produção eram trazidas à linha de montagem e montadas no carro.

A LINHA DE MONTAGEM MÓVEL

Ford queria ainda mais velocidade e, conseqüentemente, maior produtividade. Em visita a um frigorífico de Chicago, observou as carretilhas que ajudavam a transportar, nos trilhos, as partes dos animais prontas para o corte final. Por que não adotar tal idéia – trilhos e corredeiras – na fábrica de automóveis? pensou Ford.

Surgia assim o conceito de “linha de montagem móvel”, na qual o produto em processo deslocava-se ao longo de um percurso, enquanto os operadores ficavam parados, tal como ocorria nos frigoríficos – os ganchos, transportando grandes carcaças de animais abatidos, percorriam as várias seções de corte através do sistema de carretilhas. Em tais seções, estavam os trabalhadores especializados, que realizavam seus “cortes”. Nesse sistema, quem anda é o produto, não o trabalhador. Este permanece estático no seu posto de trabalho à espera da chegada do produto para realizar sua tarefa.

Em 1912, Ford aplicou o conceito de linha de montagem móvel – LMM – na fabricação de motores. Em 1914, utilizou-o na montagem dos chassis. O tempo médio do ciclo de produção foi reduzido para 1,19 minuto. Com a maior velocidade de produção, outros benefícios foram obtidos: redução da necessidade de investimento de capital, diminuição dos custos dos estoques, menos cansaço físico dos trabalhadores e outros.



Você pode entender melhor a linha de montagem móvel, sistema implantado por Henry Ford, assistindo ao filme *Tempos modernos* (1936), de Charles Chaplin. O filme mostra a sociedade industrial caracterizada pela produção de massa e especialização do trabalho, um ano depois da grande depressão econômica de 1929. É uma crítica à "modernidade" e ao capitalismo representado pelo modelo de industrialização, onde o operário é "engolido" pela máquina.



Figura 6.4: Carlitos "engolido" pela máquina no filme *Tempos modernos*.

Fonte: <http://antmes.planetaclix.pt/AT.htm>

O MODELO FORDISTA DE PRODUÇÃO EM MASSA

O modelo fordista tem três elementos-chave: a linha de montagem móvel, o abastecimento através das linhas auxiliares e as linhas de produção das peças, como demonstra a Figura 6.5.

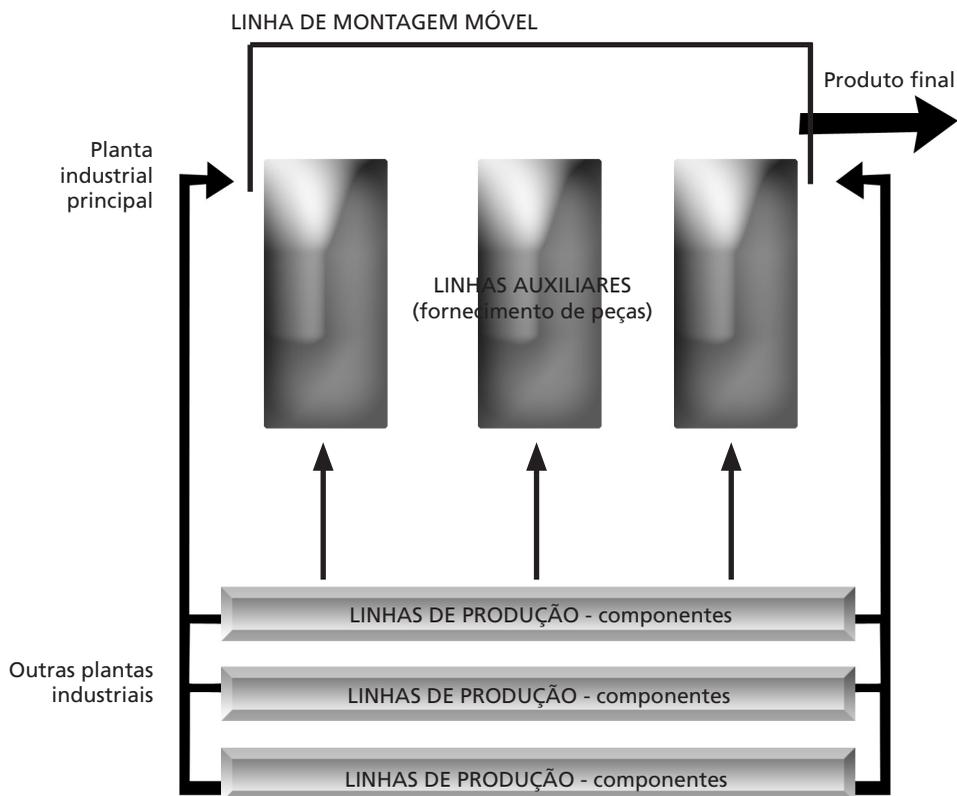


Figura 6.5: O modelo fordista de produção.

Na planta industrial principal – a linha de montagem móvel – fabricava-se o carro. Nas outras plantas industriais, os componentes do carro – chassis, motor etc., num processo de produção convencional. As demais peças e ferramentas eram fornecidas através de linhas auxiliares de abastecimento. Cada grupo de funcionários sediados nessas linhas encarregava-se de fornecer peças e ferramentas para os trabalhadores que atuavam na linha de montagem principal.

AS IDÉIAS INOVADORAS DE FORD

O fordismo constitui um estágio mais avançado do taylorismo. Isso significa dizer que Ford aperfeiçoou o sistema produtivo de Taylor. Comprou máquinas especializadas na produção de componentes e na montagem de partes do carro, criou um sistema artesanal de fabricação e calibragem, desenvolveu um sistema de controle de qualidade, simplificando as peças e o processo produtivo. As peças produzidas eram padronizadas e se encaixavam perfeitamente em qualquer produto.

Ford também foi inovador na gestão de pessoas. Em 1914, adotou a jornada de trabalho de oito horas e duplicou o valor do salário. Orgulhava-se do fato de que seus funcionários eram dos mais bem pagos do mundo naquela época. Com os preços dos seus carros relativamente baratos, Ford motivava seus funcionários a comprá-los.

Atividade 2

Agora você já sabe do que Ford foi capaz e também da sua espantosa criatividade. Resuma qual foi, em sua opinião, “a grande sacada de Ford”.

Resposta Comentada

A grande sacada de Ford foi perceber um nicho de mercado popular, um mercado de massa. Stuart Crainer, jornalista e escritor inglês, assim descreve, em seu livro, o que ele denomina de “grande sacada de Ford”:

“(...) foi a percepção de que existia um mercado de massa para carros; só lhe restou fornecer os produtos que o mercado desejava. O modelo T era preto, simples e disponível”.

E descreve a visão de Ford:

Em 1907, Ford declarou que seu objetivo era produzir um automóvel para as massas. (...) Terá preço tão baixo que todo homem com seu bom salário será capaz de possuir um, e desfrutará com sua família a graça de horas de satisfação nos grandes espaços abertos de Deus. (...) Todos serão capazes de adquirir um automóvel. O cavalo terá desaparecido de nossas estradas. O automóvel será uma nova realidade (CRAINER, 1999, p. 10-11).

As condições de trabalho nas fábricas no começo do século XX ainda eram bastante precárias. Pior situação viviam as mulheres e as crianças operárias, que compunham a força de trabalho, especialmente na indústria têxtil. Trabalhavam o mesmo número de horas que os homens e recebiam apenas uma fração dos salários deles. Somente em 1930, durante a Grande Depressão, é que o governo federal norte-americano se envolveu nas questões trabalhistas, para assegurar alguns direitos aos trabalhadores.



Figura 6.6: Trabalhador infantil em fábrica na Carolina do Sul, EUA, em 1908.

Fonte://pt.wikipedia.org/wiki/Imagem:Child laborer.jpg

Por que o Dia Mundial do Trabalho é comemorado em 1º de maio? Neste dia, em 1886, trabalhadores insatisfeitos com as condições precárias e a jornada de treze horas saíram às ruas de Chicago para exigir, entre outras reivindicações, a redução para oito horas de trabalho. A manifestação, com passeatas, discursos e piquetes foi bastante reprimida. Houve prisões, pessoas feridas e mortas. Três anos mais tarde, um Congresso Socialista, em Paris, criou o Dia do Trabalho e marcou a data em homenagem à greve geral que aconteceu em Chicago.

Ford adotou a estratégia de verticalização, fabricando as próprias peças e componentes que eram agregados ao carro. Optou por dar foco ao cliente, criando um “Manual do proprietário”, em formato de perguntas e respostas, de fácil leitura e entendimento para qualquer consumidor. A internacionalização da empresa surgiu em pouco tempo. Em 1926, a Ford já atuava em 19 países, além dos Estados Unidos. Em 1915, tornou-se o principal fabricante de veículos na Inglaterra.

A Ford no Brasil

Os primeiros carros modelo T chegaram ao Brasil no final de 1904. A sua importação teve início em 1908. Em 1919, a Ford instalou-se em São Paulo e tornou-se a primeira fabricante de veículos a operar em nosso país.



Figura 6.7: Fábrica Ford - Bom Retiro (SP), 1920.

A CONTRIBUIÇÃO DE SLOAN

ALFRED SLOAN foi um dos responsáveis pelo salto de qualidade na organização empresarial no século XX. Ao suceder o criador da General Motors, William Durant, no comando da empresa, seu desafio passou a ser a criação de cultura, estratégia e direção globais, ou seja, produzir carros que atendessem a todos os gostos. A solução foi a criação de um novo modelo de estrutura organizacional – a estrutura divisional – para



Fonte: <http://janelaweb.com/livros/ficha15.html>

dar suporte à gestão de negócios da General Motors. Com isso, Sloan tornou-se pioneiro na criação dos modelos organizacionais das grandes corporações.

ALFRED SLOAN (1875 – 1966)

Ocupou os cargos de vice-presidente e, posteriormente, de presidente da General Motors; salvou a empresa de uma grande crise, iniciada em 1920. Foi um dos primeiros gestores a escrever um livro teórico, *Eu e a GM* (1963). Ao assumir a direção da GM, o mercado era dominado pela Ford (60%), com seus carros populares, ao contrário de seus concorrentes que produziam automóveis de luxo. Sloan optou por uma linha intermediária, até então inexistente. A filosofia era a de abranger um mercado global. A maior homenagem que os americanos prestaram à memória de Sloan foi conceder seu nome à Escola de Administração e Negócios do renomado Massachusetts Institute of Technology (M.I.T.).



Figura 6.8: Escola de Administração e Negócios do Massachusetts Institute of Technology (M.I.T.).

Fonte: http://lanacion.com.ar/herramientas/printfriendly/printfriendly.asp?nota_id=739068

A General Motors deu início à diversificação de sua linha de produtos com diferentes marcas. Cada marca de carro era destinada a um segmento específico de mercado. Ao contrário da estratégia de massificação de Ford, a estratégia da General Motors baseava-se na segmentação de mercados. Uma grande inovação estratégica para a época – do mercado de massa fordista para o mercado segmentado sloanista.

Com uma linha diversificada de produtos voltados para diferentes mercados, a empresa não mais poderia insistir no modelo de estrutura convencional, centralizado. Ciente da inadequação desse padrão, Sloan decidiu implantar um novo modelo corporativo. Este novo modelo baseava-se nos seguintes fatores:

- criação de divisões descentralizadas; cada divisão era responsável pela administração de uma linha específica de produtos (por exemplo: divisão Cadillac, divisão Chevrolet, divisão Pontiac, divisão Oldsmobile);
- descentralização do poder decisório de tais divisões, dando-lhes grande autonomia de decisão e gestão (cada divisão tinha o seu próprio *staff* gerencial e produtivo);
- transformação das divisões em centros de lucro, com objetivos de vendas, produtos, estoques, lucros, participação de mercado;
- criação de uma administração superior, cujo objetivo era cobrar resultados e monitorar o desempenho das divisões;
- centralização das funções de pesquisa, políticas financeiras e de vendas e de assessoramento às unidades de negócio (divisões).

A estrutura divisional foi implantada em 1925, mas divulgada somente na década de 1960, quando Sloan publicou sua autobiografia (*Minha vida na General Motors*).

O gigantismo da General Motors, com suas diferentes unidades e empresas, exigia da alta administração da empresa a criação de um novo modelo de gestão. Sloan venceu esse desafio e transformou a GM na maior empresa automobilística dos anos 1960, superando a Ford.

Clemente Nóbrega analisa em seu livro *Antropomarketing: dos Flintstones à era digital* (2002) a estratégia de Sloan na GM, com o objetivo de desbancar a liderança da Ford:

Na GM, cinco modelos de automóvel seriam fabricados. Isso aumentava muito a complexidade do negócio e implicava um nível de organização interna sem precedentes. A visão de Sloan ia além. Ele queria mudar os modelos todo ano! Era arriscadíssimo. Os custos iriam explodir. Seria preciso criar competências novas – estilo, materiais, cores, design (...) os vendedores teriam de ser permanentemente treinados. Num setor em que, até então, a mesmice do modelo T era o padrão único, seria mudança demais.

(...) as economias de escala que a Ford conseguiu não podem ser superadas; portanto, não daria para competir por preço. A GM vai oferecer carros em vários segmentos de preço – do mais barato ao bem mais caro que os modelos T. Nas palavras dele: (Vamos) dar uma mordida na parte de cima da posição de Ford (...) e criar o desejo nas pessoas de irem fazendo upgrade em seus modelos mais baratos à medida que vão melhorando de vida. Elas começariam com o Chevrolet – o mais acessível –, mas sonhariam o tempo todo em chegar, um dia, ao Cadillac – o símbolo máximo de status para o americano médio, durante décadas.

Os resultados não demoraram a premiar o esforço e a inovação de Sloan: durante os anos 1920, a GM superou a Ford em termos de volume de vendas e participação de mercado. No período de 1927 a 1937, a Ford teve prejuízo e a GM acumulou um lucro fantástico. O domínio da GM perdurou até o final da década de 1950, quando a Toyota tornou-se o mais importante produtor de automóveis no mercado.

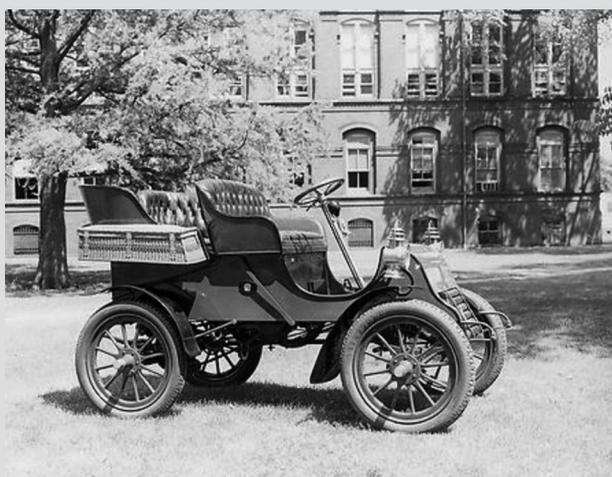


Figura 6.9: O Cadillac de 1903, da General Motors.

A “grande sacada” de Sloan

Sloan pensou de outro modo [de produção] e concentrou a atenção da General Motors no mercado de carros para a classe média, inexistente até então. Seu objetivo era lançar um carro para cada bolso e finalidade (CRAINER, 1999, p. 57).

O FORDISMO E O SLOANISMO: UMA ANÁLISE COMPARATIVA

De forma simplificada, podemos dizer que Ford criou o conceito de produto único (modelo T), de consumo popular e direcionado para o mercado de massa. A estratégia de Ford baseava-se exclusivamente na boa qualidade com preço baixo. Ford priorizava a sua visão de produto, pois seu foco era exclusivamente no produto. No período de 1908 a 1916, Ford reduziu o preço de seus carros em 58%. Em 1924, o modelo T era vendido quase a preço de custo: o lucro por carro não chegava a 30 dólares. Ford optou pela estratégia de fomento da economia de escala, que consistia no aumento da produção e na diminuição do custo unitário do produto. Isto lhe possibilitou baixar o preço final do produto e ainda obter uma margem de lucro razoável. Para Ford, o consumidor era padronizado; seu foco era exclusivamente no produto.

Sloan criou um novo conceito de produto: o produto-marca (Cadillac, Chevrolet, Oldsmobile), baseando-se na expectativa do americano médio de alcançar *status* social. Ele priorizava o mercado e procurava atender aos diversos segmentos de consumidores. Para pôr em prática suas idéias inovadoras, partiu de diferenças – no bolso e na cabeça – entre possíveis consumidores.

AS BASES DA SOCIEDADE INDUSTRIAL

A sociedade industrial surgiu com o desenvolvimento do taylorismo e do fordismo e se caracteriza pela racionalização. Leia, a seguir, as idéias que sintetizam essa racionalização.

- estandardização (métodos padronizados para fazer produtos padronizados, vendidos a preços-padrão);
- especialização do trabalhador levada às máximas conseqüências;
- sincronização da produção em série (as linhas de montagem).

Para entender melhor, volte à linha de produção do modelo T da Ford. A fábrica reduziu o desperdício e o tempo de produção, com custo menor.

Estandarização

A primeira característica da nova era industrial é a estandardização, desenvolvida por Taylor em seus estudos de tempos e movimentos e,

posteriormente, aperfeiçoada por Ford em seu processo de produção de componentes e montagem do automóvel modelo T.

Especialização por tarefas

A segunda característica é a especialização por tarefas, criada por Adam Smith em seus estudos sobre fabricação de alfinetes e, em seguida, desenvolvida por Taylor, Fayol e Ford.

O estudo sobre especialização de tarefas de Adam Smith aparece no livro *A riqueza das nações* (1776), no qual explica os procedimentos para aumentar a produtividade de uma pequena fábrica de alfinetes que empregava apenas 10 pessoas, cada uma realizando apenas uma ou duas das 18 tarefas da fabricação.

Um homem estica o arame, outro o endireita, um terceiro o corta, um quarto faz a ponta, um quinto esmerilha o topo para receber a cabeça; produzi-la requer duas ou três operações distintas; ajustá-la no alfinete é uma atividade peculiar, pratear os alfinetes é outra; inseri-los na cartela de alfinetes constitui até uma atividade independente.

Essas dez pessoas eram capazes de produzir, conjuntamente, mais de 48 mil alfinetes por dia. Porém, trabalhando separada e independentemente, e sem ter sido educada nessa atividade peculiar, cada uma delas certamente não conseguiria produzir vinte, ou nem mesmo um alfinete ao dia.



Figura 6.10: Smith observou que trabalhadores e máquinas especializados tornariam o trabalho mais eficiente.

Fonte: <http://www.sxc.hu/browse.phtm?f=download&id=215293>

Sincronização da produção

A terceira característica é a sincronização, que consiste no seqüenciamento das atividades na linha de montagem. Foi Taylor quem definiu, pela primeira vez, o sincronismo dos movimentos dos operários, no menor tempo possível, reduzindo o tempo e o custo de produção e assegurando maior produtividade.



Figura 6.11: A sincronização do trabalho reduziu o tempo de produção.

Veja, a seguir, outras características da sociedade industrial:

- a separação entre os que pensam (gerentes, engenheiros) e os que produzem (operários). A desproporção entre operários e funcionários de “colarinho branco”: os primeiros em muito maior número; na época de Taylor eram 15 “colarinhos brancos” (funcionários administrativos) para cada 100 operários;
- o mercado era caracterizado por uma oferta muito inferior à procura, o que significa dizer que tudo que se produzia era vendido;
- as organizações eram centralizadas e tinham na atividade de controle a sua função gerencial mais importante, cuja expressão máxima é a “linha de montagem”;
- orientação para o produto, ou seja, a empresa produz bens ou valores e depois os impõe à sociedade (estoque);
- adoção do primado da racionalização. Tudo aquilo que não era racional estava abolido, por exemplo: a emoção, a estética, a ética.

Industrialismo

Podemos chamar de industrialismo a produção em larga escala, com o emprego da energia mecânica, por meio de técnicas avançadas, fruto das ciências aplicadas, visando a um mercado amplo, por intermédio de mão-de-obra especializada e uma complexa divisão de trabalho. O processo de industrialização ocasiona profundas modificações sociais

e nas relações de trabalho, propiciando novas estratificações entre os trabalhadores. Acelera e estabelece a mobilidade social, fazendo surgir novos anseios materiais e uma estrutura diferenciada de classes. Gera o cidadão industrial, ou seja, um indivíduo com função na engrenagem industrial. O industrialismo estende, embora lentamente, a mecanização à agricultura, que também passa a produzir em grande escala, com extrema especialização e divisão do trabalho. A comunicação e o transporte sofrem um enorme desenvolvimento em função do avanço tecnológico da indústria, aumentando a espiral propagadora das novas idéias, provocando profundas alterações entre os grupos sociais.

Características do industrialismo

- concentração de grandes massas de trabalhadores assalariados nas fábricas e empresas gerenciadas e organizadas pelos empresários segundo o modo de produção industrial;
- prevalência numérica dos ocupados no setor secundário (indústria) sobre os ocupados nos setores primários (agricultura) e terciários (serviços);
- predomínio da contribuição industrial à formação da renda nacional;
- aplicação, na indústria, das descobertas científicas referentes ao processo produtivo;
- progressiva racionalização e atualização científica da organização do trabalho;
- divisão social do trabalho e sua parcelização técnica (divisão do trabalho em tarefas específicas), cada vez mais capilar e programada;
- separação do local de vida (casa) e local de trabalho (fábrica), entre sistema familiar e sistema profissional;
- progressiva urbanização e escolarização das massas;
- convivência conflitante, nas fábricas e na sociedade, de duas partes sociais distintas – empregadores e empregados –, reconhecíveis e contrapostas;
- formação de uma classe média cada vez mais consistente;
- redução das desigualdades sociais;
- difusão da democracia parlamentar;
- reestruturação dos espaços em função da fabricação e consumo dos produtos industriais;

- maior mobilidade geográfica e social;
- produção em massa e difusão do consumismo;
- fé num progresso irreversível e num crescente bem-estar;
- difusão da idéia de que o homem, em conflito com a natureza, deve conhecê-la e dominá-la;
- sincronização do homem com os tempos incorporados às máquinas, não mais com os tempos e ritmos da natureza;
- predomínio dos critérios de produtividade e eficiência, estabelecidos como único procedimento para otimizar os recursos e os fatores de produção;
- convicção de que, para atingir os objetivos práticos por meio da organização, existe *the one best way*, isto é, uma única via, melhor que qualquer outra, a ser descoberta, preparada e percorrida;
- possibilidade de recondução de cada produto industrial ao seu lugar (a fábrica) e tempo (padrão) precisos de produção;
- possibilidade de reconhecimento de uma dimensão nacional de vários sistemas industriais;
- existência de uma rígida hierarquia entre as várias regiões, com base no produto nacional bruto, na posse de matérias-primas e dos meios de produção.

A aplicação de métodos científicos à produção, a racionalização do processo produtivo, a sincronização de movimentos, a definição de **TEMPO-PADRÃO**, a filosofia e a crença no *the one best way* foram os alicerces da nova sociedade industrial.

CONCLUSÃO

O surgimento da sociedade industrial foi um fato marcante no século XX. A fábrica apareceu como novo templo da produção e *locus* do trabalho parcelado, da linha de montagem seqüencial, da produção em série responsável pelo consumo em massa.

Numa seqüência de evolução dos métodos de gestão da produção, o fordismo surgiu como um estágio mais avançado do taylorismo, e o sloanismo como uma extensão do fordismo.

TEMPO-PADRÃO

É o tempo ótimo estipulado para oferecer o melhor resultado na produção industrial, numa rotina quase mecânica de movimentos do trabalhador. O estudo dos tempos e movimentos feito por Taylor permite a racionalização dos métodos de trabalho do operário e a fixação dos tempos-padrões, para que não haja movimentos inúteis e escassez ou excesso de trabalho.

Atividade Final

Depois de analisar as características das fábricas, associe cada uma delas ao nome que representa melhor o processo administrativo:

1. A fábrica A empenhou-se em aumentar a eficiência produtiva dos empregados, Foi a primeira a adotar o sistema de produção mecanizada, com um sistema rígido de disciplina, maior especialização e previsão meticulosa das tarefas a serem realizadas, reduziu o desperdício de tempo e de movimentação do operário.
2. A fábrica B implantou um sistema verticalizado de administração com vistas à produção de massa, com produtos simplificados, produzidos em série, para atender ao consumo popular. Passou a produzir seus próprios componentes para atender à grande demanda de produção e redesenhou a planta da fábrica para deslocar o trabalho, e não o trabalhador.
3. A fábrica C descentralizou a produção, dividindo-a por linha de produto e dando poder de gestão e decisão a cada administrador de setor. Monitorava o desempenho das divisões por meio de uma administração superior. Diversificou, portanto, sua linha de produtos para atender a uma gama mais variada de consumidores, dos mais modestos aos mais abastados.

Sloanismo	
-----------	--

Fordismo	
----------	--

Taylorismo	
------------	--

Resposta

Fábrica A – Taylorismo, Fábrica B – Fordismo, Fábrica C – Sloanismo.

RESUMO

O fordismo pode ser definido como um estágio mais avançado do taylorismo. Ford inovou a linha de montagem mecanizada ao idealizar a linha de montagem móvel. Aumentou o ritmo de produção, com a implantação das linhas auxiliares de abastecimento, e consolidou o modelo produtivo da “grande fábrica”.

Sua principal estratégia de produção foi a verticalização. A fábrica fordista produzia quase todos os seus componentes. Era, assim, auto-suficiente, pois não dependia do suprimento e da produção de um complexo de fornecedores.

Ford também inovou em sua visão de mercado. Pela primeira vez na história da administração, o marketing ganhava destaque. Muito embora sua visão fosse primária – o mercado de massa –, já era um avanço considerável para a época.

Seu principal produto – o modelo T – foi um sucesso. Um carro de manejo simples, fácil manutenção, qualidade superior para os padrões da época e, sobretudo, preço baixo.

Alfred Sloan deu continuidade às inovações fordistas; seu modelo de estrutura divisional tirou a General Motors de uma grave crise.

Era o início do marketing segmentado e da gestão por unidades de negócio. Assim, Sloan tornou-se o verdadeiro pai da moderna administração de negócios nas grandes corporações.

Das contribuições do taylorismo, fordismo e sloanismo surgiram as novas bases da sociedade industrial, cujas principais características eram a standardização, a especialização e a sincronização.

A produção industrial atingia nível elevado de qualidade e produtividade – menor desperdício, produção maior e mais rápida, além de menores custos.

A linha de montagem era o “símbolo” dessa nova fase da história, as grandes fábricas, seu principal modelo de gestão.

O industrialismo despontava como um novo fenômeno social, cultural e econômico.

As idéias de Taylor, Ford e Sloan constituem os três pilares da nova organização industrial.

É importante observar a rápida evolução do pensamento administrativo nesse período. No século XX, despontou o taylorismo e, em meados desse mesmo século, sobrevieram o fordismo e o sloanismo.

Conhecendo essas mudanças, você estará dominando conceitualmente as origens e as bases do industrialismo e do desenvolvimento do capitalismo industrial.

INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, vamos analisar a crise do modelo fordista de produção e o surgimento do pós-fordismo.

O Sistema Toyota de Produção (STP): crise do fordismo e o surgimento do pós-fordismo

Metas da aula

Apresentar o esgotamento do modelo fordista de produção e o advento do pós-fordismo: o Sistema Toyota de Produção.

objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 identificar os fatores que causaram a crise do modelo fordista de produção;
- 2 descrever as principais características do Sistema Toyota de Produção (pós-fordismo);
- 3 comparar o Sistema Toyota de Produção com o modelo fordista.

Pré-requisitos

Antes de iniciar o estudo desta aula, releia os tópicos das Aulas 4 e 6 que tratam do taylorismo e do fordismo.

INTRODUÇÃO

À época do taylorismo e do fordismo, predominava o modo de produção norte-americano, de natureza monopolista e intensiva. Grandes empresas dominavam o mercado e investiam pesado na produção em massa. Como você já estudou, as grandes corporações eram integradas verticalmente, operavam num sistema de produção em massa e em um regime de acumulação, que exigia amplos espaços para estoques e muitos funcionários.

Com a acirrada concorrência, provocada pelo aumento das exportações de empresas européias e japonesas, a hegemonia norte-americana enfraqueceu e o modo de produção em massa – modelo de pujança econômica – cedeu lugar ao sistema de produção enxuta ou o Sistema Toyota de Produção (STP).

A CRISE DO FORDISMO E O MODELO TOYOTA DE PRODUÇÃO

A típica empresa norte-americana, baseada no fordismo, produzia bens em grande quantidade, utilizando os princípios básicos da divisão do trabalho e da especialização por tarefas. Esse sistema mantinha alto o nível de estoque e enfatizava os ganhos de escala (aumento da produção para diminuir custos unitários). O consumidor da era fordista era sensível ao preço, mas também ao *design* e aos atributos intangíveis do produto: *status* e prestígio adquiridos ao consumi-lo.

O fordismo começou a entrar em declínio em meados dos anos 1960, quando as empresas européias e japonesas iniciaram seus esforços de exportação para o resto do mundo. Era o início do fim da hegemonia americana, sobretudo no setor automobilístico. O que os engenheiros europeus e japoneses criticavam no modelo fordista americano era o grande desperdício de materiais, a rigidez e a inflexibilidade da produção em massa e a verticalização excessiva da produção, desprezando o imenso potencial dos fornecedores de matérias-primas e componentes. Jeremy Rifkin, em seu livro *O fim dos empregos*, descreveu assim a inadequação das grandes corporações norte-americanas:

Corporações e empresas americanas em todo o mundo foram estruturadas há um século para produzir e distribuir bens e serviços em uma era de transporte ferroviário e de comunicação telefônica e postal. Seu aparato organizacional mostrou-se totalmente inadequado para lidar com velocidade, agilidade e habilidade de coleta de informação da era da tecnologia do computador (RIFKIN, 2004, p. 92).

Outros fatores também contribuíram para a decadência do modelo fordista:

- a. a queda na margem de lucro causada pelo aumento do custo da mão-de-obra, resultado das lutas trabalhistas nos anos 1960;
- b. a retração do consumo como consequência do aumento do desemprego estrutural.

Desemprego estrutural ocorre quando o trabalhador é substituído pela máquina ou processos produtivos mais modernos. O trabalho realizado por dezenas de trabalhadores passa a ser feito por um só, por exemplo, e esse quadro dificilmente pode ser revertido. Ao contrário, o desemprego conjuntural (também chamado cíclico) é característico de momentos de depressão econômica, e pode ser revertido.

A TRANSIÇÃO PARA UM NOVO MODELO: DA PRODUÇÃO EM MASSA PARA A PRODUÇÃO FLEXÍVEL

A rigidez dos modelos taylorista e fordista passa a dar lugar à flexibilidade do modelo toyotista de produção, inicialmente nos Estados Unidos e depois na Europa e na Ásia. Rifkin, complementando sua análise crítica do modelo fordista, não deixa dúvidas sobre a migração deste modelo para um novo modelo de gestão da produção: o sistema Toyota de produção, ou pós-fordismo.

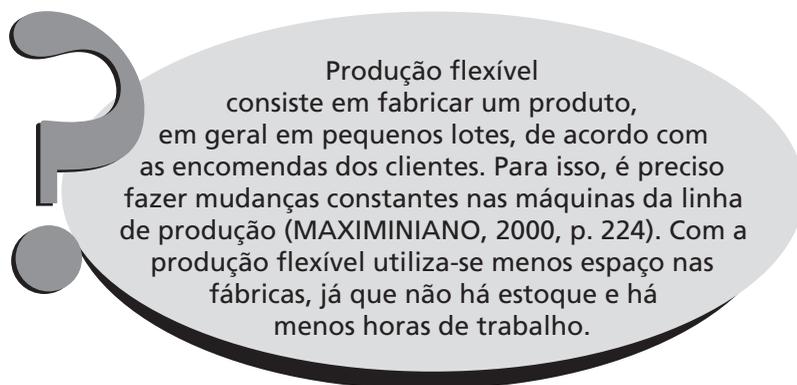
O modelo clássico de Taylor de Administração científica, que defendia a separação do trabalho mental do trabalho físico e a retenção de todo poder de decisão nas mãos da gerência, é abandonado em favor de uma abordagem de equipe cooperativa, projetada para aproveitar a capacidade mental total e a experiência prática de todos os envolvidos no processo de fabricação do automóvel (RIFKIN, 2004, p. 97).

Você sabia que, antes de fabricar automóveis, a família Toyoda – assim mesmo com *d* – era especialista em produzir maquinário têxtil com tecnologia bastante avançada no século XIX? Somente no final dos anos 1930, por incentivo do governo japonês, passou a construir veículos motorizados, em especial, caminhões militares. Quando a guerra acabou, voltou-se para a produção de carros e caminhões comerciais.

As fábricas automobilísticas fordistas produziam grande parte dos componentes que compõem um carro. Essa forma verticalizada de produção passa a ser substituída pela terceirização, por meio de parcerias com os fornecedores – as fábricas de autopeças. Também ocorreu uma redução da centralização das decisões na alta administração, com conseqüente aumento de autonomia das equipes de trabalho no chão de fábrica. A padronização perde espaço para a qualidade e o menor preço. Desaparecem os desperdícios típicos das fábricas fordistas, bem como os grandes estoques. É a filosofia toyotista de *zero defeitos* e *zero estoques*.

Um outro pensador importante, Manuel Castells, que identifica a passagem da produção em massa para a produção flexível como “a primeira e mais abrangente tendência de evolução organizacional”, aponta as mudanças que produziram a transição do fordismo para o pós-fordismo:

[...] quando a demanda de quantidade e qualidade tornou-se imprevisível; quando os mercados ficaram mundialmente diversificados e, portanto, difíceis de ser controlados; e quando o ritmo da transformação tecnológica tornou obsoletos os equipamentos de produção com objetivo único [...] (CASTELLS, 1999, p. 212).



As rápidas mudanças nos gostos e preferências e no perfil dos consumidores possibilitaram o surgimento de novos segmentos e nichos de mercado e, conseqüentemente, novas categorias de clientes (final de 1960 e início de 1970). É o que Castells define como “diversificação de mercados”. Este novo fenômeno exige das empresas uma postura estratégica diferente, voltada para a diversificação de produtos.

As **MÁQUINAS DEDICADAS** são substituídas pelas plataformas industriais, que constituem tecnologias adaptáveis, capazes de produzir diferentes modelos e tipos de produtos.

A PRODUÇÃO ENXUTA (*LEAN PRODUCTION*)

Num mundo competitivo, não há espaço para perdas e desperdícios, e, por isso, torna-se importante diminuir ao máximo os erros de produção (zero defeito). O conceito de produção enxuta, oriundo do modelo de produção japonês, abrange o controle do desperdício em todos os níveis da produção, passando pelo estoque e transporte. Esse sistema tem como finalidade o corte de “gordura” nos processos produtivos industriais, isto é, o que se pretende é eliminar tudo o que não gera valor para o cliente. Uma das ferramentas para controlar os desperdícios é o **MAPEAMENTO DE FLUXO DE VALOR** em um processo.

Assim, para agregar valor ao produto, reduz-se assim os desperdícios através da melhor alocação dos recursos disponíveis (maquinaria, pessoal e organização do *layout*), da qualificação da mão-de-obra, da redução de estoques e da racionalização do tempo.

O SEIS SIGMA

O Seis Sigma é baseado no conceito que considera os clientes a razão de ser de qualquer empresa, por meio de acompanhamento de dados, análises estatísticas e uma gestão com vistas à melhoria e reinvenção dos processos da produção e de negócios.

Esse sistema foi criado pela empresa Motorola, na década de 80, e foi adotado por outras grandes empresas, como a General Electric e Texas Instruments, e foi também, mais tarde, aplicado em empresas de menor porte. Na prática, aplica-se um índice para medir a quantidade de erros. Quanto mais alto for o índice do sigma do processo, menor será a quantidade de erros na produção. A estratégia desse sistema é detectar quais e quantos são os defeitos e, assim, adotar medidas seguras para eliminá-los. Trata-se de uma prevenção de defeitos por meio de métodos estatísticos, e não por inspeção, como utilizado anteriormente, com o objetivo de reduzir ao máximo o índice de retrabalho. Empresas que passaram a adotar o novo modelo de produção flexível conseguiram agilizar a produção, reduzir o desperdício e atender eficientemente o cliente.

MÁQUINAS DEDICADAS

Também chamadas de máquinas de finalidade única, são aquelas que realizam uma única operação.

Na indústria automobilística da era anterior ao sistema Toyota, essas máquinas eram especialmente as prensas que faziam apenas um tipo de peça, como o capô de um único modelo de automóvel (MAXIMINIANO, 2000, p. 224).

MAPEAMENTO DE FLUXO DE VALOR

É um método que consiste em identificar os pontos de desperdício no processo de produção, para depois sugerir caminhos e implantar melhorias. Existem algumas etapas para o mapeamento:

- a. a escolha da família de produtos;
- b. o desenho do chão de fábrica no estado atual;
- c. o acompanhamento de todo o processo produtivo;
- d. elaboração do mapa do estado futuro. A partir dessa etapa, faz-se a comparação para a verificação dos pontos de estoque e as tarefas desnecessárias, quando então são propostas as melhorias para pôr em prática o plano de ação.

! O retrabalho é considerado uma das causas do desperdício. Uma pesquisa realizada pela IBM aponta que o custo do retrabalho é 50 vezes maior do que o trabalho que sai certo da primeira vez.



Figura 7.1

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/245929>

O Seis Sigma abrange as seguintes etapas:

- apontar, de maneira formal, o problema ou oportunidade de melhoria;
- medir dados iniciais, identificar e documentar os parâmetros do processo;
- analisar as relações entre as causas e os efeitos;
- implementar as modificações (testar e implementar melhorias);
- controlar os focos das causas e monitoração dos efeitos.

! σ

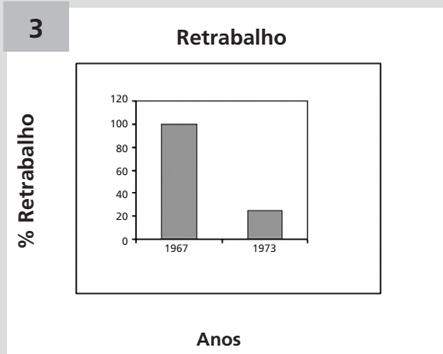
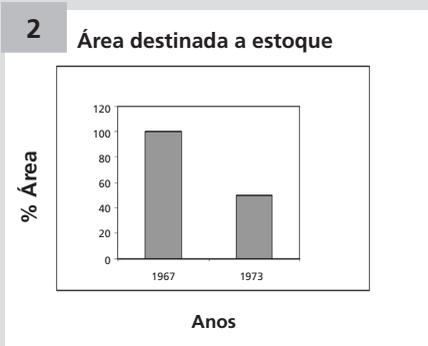
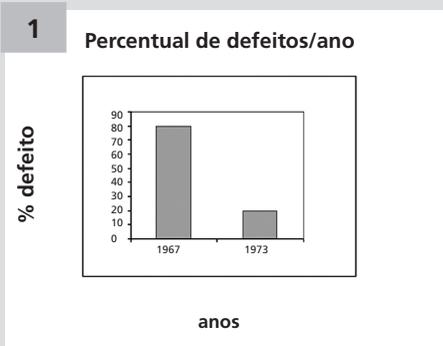
A letra sigma minúscula do alfabeto grego é utilizada na linguagem estatística para indicar uma variação, inconsistência de grupos de dados ou desvio-padrão. Em um processo de produção ou serviço sempre haverá algum tipo de variação. O desvio-padrão mede a quantidade de variação existente no que está sendo avaliado.

Atividade 1

Analise o seguinte cenário:

Uma fábrica de eletrodomésticos resolveu lançar no mercado, em 1973, um novo modelo de fogão. A administração decidiu que todo o processo de produção deveria levar em conta a necessidade de agregar valor ao novo modelo, para conseguir competir com a fabricante líder do mercado. Para isso, formou equipes para a elaboração do projeto com o objetivo de planejar um processo eficiente de fabricação. Todos reunidos, gerentes, engenheiros, técnicos, criaram uma linha de montagem para a produção com remanejamento de postos de trabalho e redistribuição de tarefas. Com essas providências, a fábrica conseguiu reduzir o ciclo das operações e os desperdícios. Veja alguns dados:





4 Fábrica produz fogões personalizados

A Redfire, segunda maior fabricante de eletrodomésticos do mundo, implantou uma nova linha de produção de fogões, para atender aos gostos mais variados. O cliente agora escolhe um modelo entre os oito propostos pela fábrica e em até cinco dias, a loja onde foi feito o pedido recebe o fogão (...)

Com os dados acima, aponte quais foram os sistemas administrativos utilizados pela fábrica citada. Lembre-se de que uma empresa pode empregar sistemas combinados para otimizar a produção.

Resposta Comentada

Você deve ter concluído que a fábrica de fogão deixou de lado o sistema fordista de produção e adotou o modelo de produção enxuta (Lean Production). Com isso, reduziu o estoque, liberando espaço nas instalações, racionalizou tarefas e postos de trabalho e aumentou o controle dos desperdícios. Outro sistema empregado foi o do Seis Sigma, que baixou o percentual dos defeitos nos produtos e os erros no processo produtivo. Pode-se dizer que a fábrica de fogão utilizou o sistema LeanSigma, que combina os conceitos de produção enxuta com os procedimentos do Seis Sigma.

CUSTOMIZAÇÃO EM MASSA: A VERSÃO MODERNA DA PRODUÇÃO EM MASSA

A partir dos anos 1970, o modelo de produção em massa mostrou-se inadequado, porque não era capaz de atender às demandas e ao aumento das expectativas dos clientes no volume, na qualidade e nos ritmos necessários. Além disso, a nova tecnologia, a tecnologia de informática, a robotização, a automação de processos, aliadas à intensificação da competição, exigiram das empresas maior criatividade, agilidade e flexibilidade na gestão da produção e de seus negócios.

Em resposta a tais desafios, surgiu o conceito de customização em massa, que tem a finalidade de produzir e entregar produtos de alta qualidade e baixo custo, feitos sob medida para atender às necessidades e expectativas dos clientes.



O conceito de customização em massa foi abordado, pela primeira vez, em 1970, por Alvin Toffler, no livro *Choque do futuro*. Em seguida, Stan Davis em *Future perfect* e Joseph Pine II em *Mass customization* retomaram e divulgaram o conceito.

A produção em massa, como você viu anteriormente, visava a minimizar os custos e a maximizar o volume, padronizando os produtos que antes eram feitos em série, em grandes quantidades. O princípio adotado era o de **ECONOMIA DE ESCALA** – quanto mais se produzia, mais baixo era o custo unitário do produto. O aumento da produção diluía os custos. O foco é a produção.

No processo que utiliza a customização em massa, o foco é no cliente e no mercado. A produção é direcionada para as necessidades, gostos e preferências do cliente. O objetivo é fornecer variedade e padronização através de um processo de produção flexível e customizado. Isto significa que são produzidos diversos tipos de produtos destinados a segmentos específicos de clientes.

Atentos às mudanças nos gostos dos consumidores – preferência por carros menores, mais compactos e econômicos –, os japoneses revolucionaram a indústria automobilística mundial. Esta “guerra” foi perdida pelos EUA e ganha, principalmente, pelo Japão. A marca *made in Japan* passou a ter um apelo maior junto aos consumidores em relação às marcas dos seus concorrentes americanos. Os carros e os produtos japoneses invadiram os Estados Unidos e a Europa.

ECONOMIA DE ESCALA

Acontece quando os custos médios de longo prazo diminuem ao aumentar a produção, tornando as empresas maiores mais eficientes que as menores. Esse conceito é microeconômico. Mas podemos também usar o conceito em termos macroeconômicos, com o significado de uma economia que alcança escala competitiva no âmbito internacional. É o caso da economia brasileira.

Fonte: Costa (2005).

Em sua opinião, em quais aspectos os japoneses superaram os americanos?

Resposta: O segredo do sucesso japonês estava na produção daquilo que pode ser resumido na seguinte expressão: customização em massa; ou seja, fazer um produto de acordo com o interesse do consumidor (customizar), mas mantendo um modelo de produção em massa.

A Fiat do Brasil utilizou a customização em massa quando lançou a promoção “escolha você mesmo o seu Fiat Palio”, em 1998. O cliente escolhia o modelo, a cor e os acessórios do seu carro, e recebia da produtora e concessionária a data de entrega do carro. O sucesso da promoção consolidou a liderança da Fiat no setor de automóveis em nosso país, na época.

AS ORIGENS DO TOYOTISMO

Em 1950, quando o engenheiro japonês Eiji Toyoda foi a Detroit conhecer a linha de montagem da indústria automobilística americana, fatores como os enormes espaços para guardar grandes estoques e o alto número de funcionários impressionaram-no muito. Para ele, esse não seria o modelo ideal de produção para seu país. A economia japonesa do pós-guerra não teria condições de montar um sistema tão complexo. A saída seria modificar e simplificar o sistema americano de produção em massa, pois, em seu país, o capital e a matéria-prima eram escassos, e o mercado consumidor, pequeno.

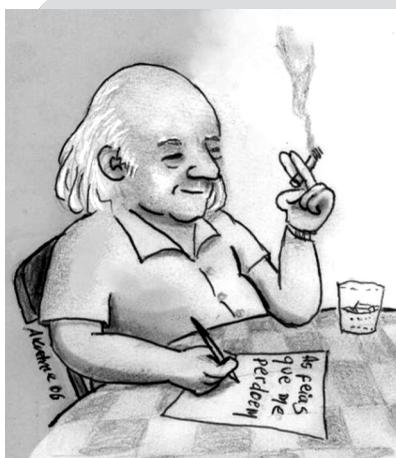


Se você quiser saber mais sobre a história do Japão no período do pós-guerra, acesse o site http://santosaikikai.com.br/conhecimento/japao/pos_guerra/pos_guerra.html, lá você vai saber como foi a reestruturação social, econômica e política deste país.



Figura 7.2: Escombros da cidade de Hiroshima após o clarão provocado pela bomba atômica, lançada pelos Estados Unidos em 6 de agosto de 1945, para acelerar o fim da participação do Japão na Segunda Guerra Mundial. A bomba matou mais de 220 mil pessoas e feriu outras 80 mil. A explosão arrasou as construções num raio de 2km. Depois da segunda bomba, lançada em Nagasáki, em 9 de agosto, o Japão se rendeu.

Fonte: <http://en.wikipedia.org/wiki/Hiroshima>



Marcus Vinicius da Cruz de Mello Moraes ou, simplesmente, Vinicius de Moraes, diplomata, jornalista, poeta e compositor brasileiro, escreveu o poema Rosa de Hiroshima:

Pensem nas crianças
Mudas telepáticas,
(...)
Mas, oh, não se esqueçam
Da rosa de Hiroshima
(...)
A rosa radioativa
(...)

Figura 7.3

Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Vinicius_de_Moraes

Corrida maluca da Toyota

Montadora cria um carro que chora, expressa emoções e abana a antena. Quer um?

(...) a Toyota se superou mesmo ao inventar o Pod. Alguém poderia imaginar um carro com anteninhas coloridas que informam sobre o humor do dono? 'Ele é capaz de identificar, através da pressão que o motorista exerce no volante, se ele está nervoso ou tranquilo. O carro até chora', explica o gerente de produção da Toyota Brasil.

Notícia de 11/04/2004 – Revista *IstoÉ Dinheiro* no site: http://www.terra.com.br/istoedinheiro/362/negocios/corrida_maluca.htm

Micklethwait e Wooldridge (1998) descrevem a origem do modelo toyotista de produção da seguinte forma:

Depois da guerra, os japoneses perceberam que seus bens eram inteiramente inferiores, segundo os padrões internacionais; surpreenderam-se também com a força da economia norte-americana e com a absoluta profusão de produtos norte-americanos. Desesperados para competir em mercados internacionais, os japoneses agarraram-se a um conjunto de idéias que ensinavam a incorporar qualidade aos produtos industriais. (...) Essas idéias concentravam-se na importância de se fazer as coisas de forma certa desde a primeira vez, em vez de investir um tempo enorme em corrigir erros depois que eles ocorriam – noção que ia contra a natureza do modelo empresarial padrão da época, (...) a qualidade era algo que o departamento de qualidade verificava depois que uma mercadoria havia sido produzida (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 1998, p. 208).

OS NOVOS TEÓRICOS JAPONESES DA PRODUÇÃO ENXUTA: AS CONTRIBUIÇÕES DE KIICHIRO TOYOTA, TAIICHI OHNO E KEMICHI OHMAE

Toyota e Ohno trabalhavam na Toyota Motors e foram os responsáveis pelo novo sistema de produção enxuta e flexível. Ao visitarem as fábricas americanas, encontraram grandes desperdícios de material e equipamentos. O sistema de produção daquele país estava repleto de muda – um termo japonês que incorpora desperdício de esforço, material e tempo.

Também observaram que, na fábrica, apenas os operários da linha de montagem agregavam valor, mantendo a operação da linha. Como solução, Toyota e Ohno propuseram um novo sistema de fabricação Toyota. Sua maior contribuição foi desviar o “foco da fabricação das economias de escala para economias de tempo (...) Até hoje, a Toyota pode projetar e construir um carro duas vezes mais rápido do que qualquer fábrica de propriedade norte-americana em Detroit”, concluem os autores (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 1998).

A seguir, os elementos que compõem o sistema Toyota:

1. Todo funcionário verifica a qualidade, identifica e corrige os erros durante o processo. Sempre que necessário, a linha de produção é interrompida para os devidos reparos;

2. As peças chegam de acordo com a necessidade da produção (fim dos estoques) – sistema *just in time*.

3. Fabricação das mercadorias por encomenda – “princípio de puxar a demanda”, ou seja, uma grande equipe de vendedores domiciliares de automóveis colhem informações sobre os tipos de carros desejados pelos clientes, para que a fábrica os produza sob encomenda.

4. Os fornecedores podem ser empresas formalmente separadas ou podem ser membros do mesmo *keiretsu* (um grupo de empresas ligadas por esquemas de participação acionária nas diversas empresas – *cross share holdings*). A empresa controladora trata as empresas fornecedoras como parceiras, em vez de empurrar umas contra as outras. Os fornecedores oferecem mercadorias *just in time* em troca de relacionamentos de longo prazo com os principais fabricantes.

Kenichi Ohmae tornou-se famoso por seus conhecimentos sobre a estrutura e o funcionamento das empresas japonesas. É o criador do conceito de “melhorias contínuas”, com o foco nos clientes. Ele argumenta que qualquer inovação na empresa deve agregar valor para os clientes. Com sua estratégia de fabricar produtos com inúmeras e minúsculas melhorias, construiu a base da customização de massa e da vantagem competitiva da linha de montagem flexível. Seu lema era “atacar o mercado com novas versões do produto”.

A FILOSOFIA DOS ZEROS

De acordo com a visão de Taiichi Ohno, o trabalho da fábrica pode ser dividido em quatro operações: transporte, produção, estocagem e controle de qualidade. À exceção da produção, que tem a propriedade de agregar valor, todas as outras etapas representam custos significativos, e era preciso limitar o tempo dessas operações. Para isso, o aparato produtivo deveria ser flexível.

A base do toyotismo ou ohnismo é a ênfase na produção como fonte de agregação de valor e a adoção de uma organização flexível e integrada do trabalho.

Ao priorizar a redução de custos nas atividades de produção, estocagem, transporte e controle de qualidade, Ohno introduziu mudanças significativas com seu novo modelo:

a. a adoção da técnica de *just in time*, que transferiu para os fornecedores a produção de componentes, e a logística da sua entrega na fábrica da montadora;

b. entregas rápidas e diárias, feitas pelos fornecedores para zerar os estoques;

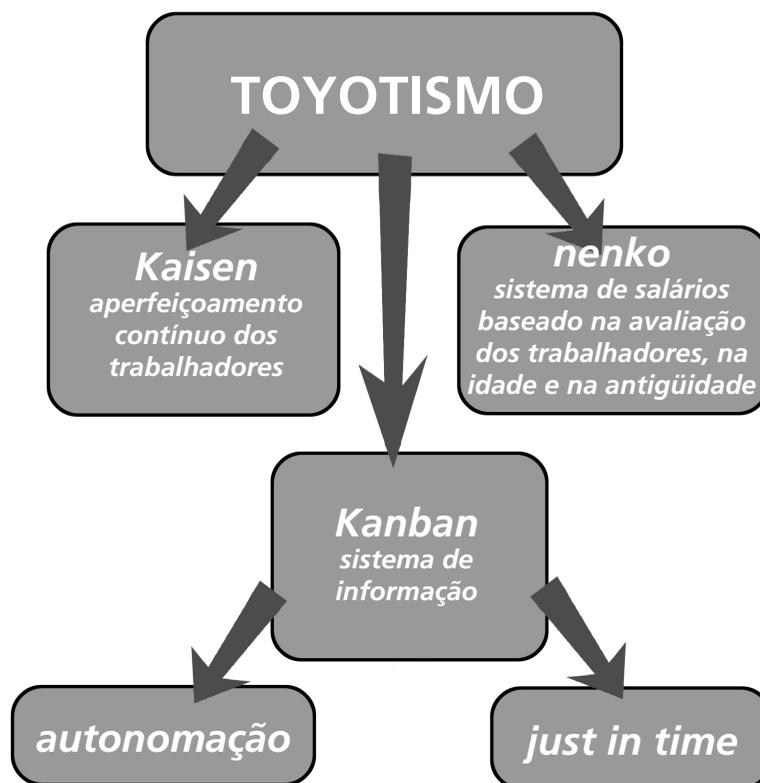
c. produção flexível com o foco na diversidade de linhas de produtos para atender às flutuações de demanda;

d. tempo de produção drasticamente reduzido, a partir dos novos arranjos tecnológicos e de parcerias com os fornecedores.

O modelo de Ohno, introduzido na Toyota, tornou-se o novo paradigma de produção no mundo moderno. Pode ser chamado de “filosofia dos zeros”: “zero panes” (não havia panes nas máquinas), “zero defeitos” (não havia defeitos no produto final), “zero estoques” (não havia estoques na fábrica), “zero papéis” (não havia burocracia e papelório) e “zero atrasos” (não havia atrasos nas entregas dos produtos).

O SUCESSO DA TOYOTA NOS DIAS ATUAIS

Desde 2000, a produção da indústria mundial aumentou de cerca de 3 milhões de veículos para cerca de 60 milhões: desse aumento, a Toyota respondeu, sozinha, pela metade. Ela superou a Ford em termos de produção mundial e caminha para superar a Chrysler em vendas, para se tornar uma das *big three* dos Estados Unidos (“Toyota quer ter 15% do mercado mundial”, *Valor*, 9.2.2005, p. B-5).



O modelo do engenheiro Taiichi Ohno e suas conseqüências

Kaizen – Termo japonês formado por *kai* (mudar) e *zen* (o melhor) refere-se a um processo contínuo de melhoria. O processo busca o envolvimento de todos os trabalhadores e se diferencia do processo de inovação, conhecido no Ocidente por dois elementos:

- a. trata-se de um processo contínuo e permanente;
- b. não requer grandes investimentos, pois se baseia em pequenas mudanças e inovações em todos os locais de trabalho e em todas as etapas em que esse trabalho se realiza.

Kanban – significa “sinal de fábrica” (*shop sign*). É uma forma de comunicação por meio de cartões, para controle do fluxo de materiais, que tem como meta a produtividade e a qualidade em um processo de fabricação acionado apenas quando necessário. Além de minimizar a formação de estoques, o sistema *Kanban* permite parar a linha de produção para a solução de problemas. Permite o controle visual do processo e a entrega das peças de acordo com a necessidade da produção. Na prática, coloca-se um *Kanban*, ou aviso, em peças

ou partes específicas da linha de produção para indicar a entrega de uma determinada quantidade do produto ao cliente. Assim que todas as peças se esgotarem, os cartões voltam ao ponto inicial do processo e transformam-se em um novo pedido.

Nenko – consiste em um sistema de pagamento de salários caracterizado pela avaliação da idade e antigüidade na empresa, com progressividade salarial. A remuneração é feita por meio de bonificações e prêmios por produção, levando em conta a produtividade do grupo de trabalho, aliada a uma fiscalização recíproca.

Automação ou *Jikoda* – significa um processo automatizado em que o operador tão-somente inspeciona; a interferência humana ocorre apenas quando o defeito é detectado. Nesse caso, a linha de produção é paralisada até o problema ser resolvido. Por isso, costuma-se dizer que ocorre uma transferência da inteligência humana para uma máquina, diferentemente da automação no fordismo, em que a máquina, para funcionar, precisa do operador.

Pagamento de salários no toyotismo

No fordismo, o trabalhador desempenhava uma única tarefa de forma repetitiva e especializada, e o pagamento de salários era distribuído por todos os empregados de forma igualitária. No toyotismo, o pagamento é feito de forma pessoal, num sistema detalhado de bonificações e prêmios por produto, o que torna o empregado co-responsável pela produção, o que não acontecia no fordismo.

Principais características do modelo toyotista de produção

- sistema *JUST IN TIME*;
- uso da produção sem estoques;
- controle de qualidade total dos produtos ao longo do processo produtivo, visando a um nível tendente a zero de defeitos e melhor utilização dos recursos;
- envolvimento dos trabalhadores no processo produtivo por meio de trabalho em equipe, iniciativa descentralizada, maior autonomia para a tomada de decisão no chão de fábrica;

Just in time

Ao visitar os Estados Unidos nos anos 50, Taiichi Ohno, da Toyota Motors, criou o conceito de *just in time* ao se deparar com a forma ágil de reabastecimento das prateleiras dos gigantes supermercados americanos, nas quantidades exatas e com os produtos desejados pelos clientes (RIFKIN, 2004, p. 99). Esse sistema tende a reduzir os custos, eliminando os estoques, reduzindo espaços físicos, adquirindo peças ou matérias-primas necessárias para a fabricação ou venda do produto no momento de passar ao cliente.

- recompensa pelo desempenho das equipes;
- hierarquia administrativa horizontal;
- estabilidade e complementaridade das relações entre a empresa principal e a rede de fornecedores.

MODELO AMERICANO X MODELO JAPONÊS

A empresa americana possui uma estrutura mais verticalizada, centralizada e especializada por função, com suas diversas diretorias e departamentos. Por outro lado, a empresa japonesa tem uma estrutura mais horizontalizada, onde predominam grupos e equipes de trabalho em estreito convívio com diretores e gerentes. Tudo acontece no chão de fábrica, ao contrário das empresas americanas, onde as principais decisões acontecem nos gabinetes fechados dos diretores e gerentes e só depois são comunicadas aos funcionários da produção.

Uma outra diferença marcante entre os modelos é a filosofia de produção centrada na gestão dos estoques. O modelo americano baseia-se na produção *just in case* (formação de estoques de segurança para suprir demandas nos casos imprevistos). São estocadas grandes quantidades de materiais e equipamentos em toda a linha de produção para o caso de haver necessidade de substituição de peças ou equipamentos defeituosos.

O modelo japonês utiliza o sistema *just in time*, no qual não existem estoques e as entregas são rigorosamente programadas, para evitar paralisações por falta de peças e equipamentos ou defeitos encontrados. Em seu livro *A máquina que mudou o mundo* (1990), James Womack e Daniel Jones, dois dos maiores analistas industriais do mundo, explicaram como as empresas podem melhorar radicalmente seu desempenho por meio da “produção enxuta”.

A produção enxuta é uma forma superior de os seres humanos fazerem as coisas. Gera melhores produtos, em maior variedade, a um custo mais baixo. Igualmente importante, proporciona um trabalho mais estimulante e satisfatório a funcionários de todos os níveis, da fábrica à sede da empresa.”

Os autores vêem a produção enxuta como uma “forma superior de organização”, uma concepção inovadora de gestão da produção, cujas principais vantagens sobre os modelos taylorista e fordista

são as seguintes: criação de melhores produtos em maior variedade, atendendo, portanto, aos diversos segmentos e nichos de mercado, custos mais baixos e criação de um ambiente de trabalho mais estimulante, com a participação de todos os empregados, formação de equipes e troca constante de conhecimento e experiência entre os membros dos grupos formados no chão da fábrica.

Principais características do modelo de produção enxuta

- além de combinar a vantagem da produção artesanal e de massa, evita o alto custo da primeira e a inflexibilidade da última;
- a gerência reúne equipes de trabalhadores com várias habilidades em cada nível da organização para trabalharem ao lado de máquinas automatizadas, produzindo grandes quantidades de bens com uma variedade de escolha;
- requer a manutenção de menos da metade dos níveis de estoque, e que resulta em significativa redução de defeitos e produz uma variedade muito maior e uma quantidade sempre crescente de produtos;
- eliminação da tradicional hierarquia gerencial, substituindo-a por equipes multiqualificadas que trabalham em conjunto, diretamente no ponto de produção;
- na fábrica enxuta japonesa, engenheiros de projeto, programadores de computadores e operários interagem face a face, compartilhando idéias e implementando decisões conjuntas diretamente na fábrica;
- sob o novo sistema de produção enxuta, a fábrica torna-se, efetivamente, o laboratório de pesquisa e desenvolvimento, um lugar no qual a combinação da experiência de cada um é utilizada para fazer aperfeiçoamentos contínuos (*Kaizen*) no processo de produção e no produto final;
- uso do modelo de trabalho de equipe;
- forte ênfase no processo, e não na estrutura e função.

A lição de Masaaki Imai

Ele é o principal executivo do Kaizen Institute e, nesta entrevista, ele propõe medidas simples para a melhoria contínua, com foco em resultados (*kaizen*). “O principal lugar de uma empresa é o *gemba*, termo popular japonês para os locais onde o produto é desenvolvido (laboratórios), produzido (chão de fábrica) e os serviços realizados (loja de revenda, assistência técnica e locais onde o consumidor é atendido).

Os dirigentes e gerentes devem ir periodicamente ao *gemba*, em vez de ficarem atrás da mesa, recebendo informação em forma de relatórios. les devem adotar os seguintes procedimentos: quando acontecer alguma anomalia, vá ao *gemba*; verifique bens tangíveis (máquinas, materiais, falhas, produtos rejeitados, condições de segurança), faça checagens temporárias do produto e discuta seus problemas no próprio local de produção; remova a causa do problema pela raiz; padronize, para prevenir problemas (VILELA, 2002, p. C-2).

Atividade 2

Leia com atenção os dois textos a seguir:

Texto 1 - Descendente de japoneses, mas radicado em São Paulo, o engenheiro Tatao Damo criou uma nova forma de administrar sua empresa, a Plásticos Indústria e Comércio Ltda. Ao chegar ao escritório, vestia seu macacão azul e, três vezes por semana, deslocava-se para a linha de produção para conversar com seus operários em busca de problemas e oportunidades de melhoria. Quando encontrava máquinas velhas, produtos com defeito, estoques inservíveis e perda de material, ele colocava uma fita vermelha em tais pontos, o que lhe rendeu o apelido de Damo de Vermelho, em alusão ao filme *A dama de vermelho*.

Os engenheiros de produção e seus gerentes e supervisores já sabiam que a fita vermelha era um indicativo de problema. O pessoal responsável pelo problema fazia, imediatamente, as checagens necessárias, buscando a causa e a solução do problema. Damo não precisava reunir-se com o seu pessoal e nem perder tempo com análises longas e supérfluas. Sua linguagem era simples e visual: a linguagem do *gemba* e a das fitas vermelhas, que as levava em quantidade no bolso do seu macacão. Ele apenas dizia: “Dê uma olhada no *gemba* e coloque uma fita vermelha no que você achar necessário”.

Texto 2 - O método *kaizen* tem como principal objetivo introduzir melhorias contínuas. É mais do que um simples método, é uma filosofia de gestão que se baseia no seguinte enunciado: “Todos fazem um pouco a todo momento”. O método prega a checagem periódica de produtos, equipamentos e instalações. Assim, a checagem é o princípio mais importante do *kaizen*.

Agora, identifique no texto 1 as características do texto 2.

Resposta Comentada

Você deve ter percebido que Taro Damo utilizou o método Kaizen para apontar com fitas vermelhas desperdícios e problemas. As partes mais significativas em relação ao método descrito no texto 2 são: a. (Tatao) três vezes por semana, deslocava-se para a linha de produção para conversar com seus operários em busca de problemas e oportunidades de melhoria. b. O pessoal responsável pelo problema fazia, imediatamente, as checagens necessárias, buscando a causa e a solução do problema.

Outro aspecto valorizado é a participação da alta gerência, que deve estar sempre presente nos locais (gemba) onde as coisas acontecem.

E, finalmente, o uso da linguagem visual – colocar Kanban (fitas vermelhas) onde existem problemas; indicar, com marcações no chão, os passos a serem seguidos; colar fitas adesivas em arquivos; usar cartões coloridos para indicar velocidades desejadas nos fluxos de produção e de serviços.

O TRABALHO EM GRUPO

O toyotismo prega a autodisciplina e o treinamento da força de trabalho. Você pode observar que a ênfase do modelo japonês recai sobre o trabalho em equipe, bem diferente dos sistemas taylorista e fordista, que se baseavam no trabalho individual de cada operário na linha de montagem. Além disso, os japoneses criaram equipes multiqualificadas, nas quais os trabalhadores se revezavam na realização de diversas tarefas e, sendo assim, aumentavam o seu conhecimento e suas habilidades no processo produtivo.

Quem melhor definiu as características e os benefícios do trabalho de equipe foi Warren Bennis, em seu livro *Os gênios da organização*, que escreveu em parceria com a jornalista Patrícia Biederman, do jornal *Los Angeles Times*. Eles citam, como exemplos do que denominam *Grandes Grupos*, o projeto Manhattan (grupo de cientistas que desenvolveu a primeira bomba atômica), os animadores de Disney (grupo de pessoas que trabalham nos parques da Disney), os pesquisadores do Centro de Pesquisa da Xerox, em Palo Alto, na Califórnia (responsáveis pela inovação de diversos produtos da Xerox) e outros.

Para os autores, o Grande Grupo é sempre uma espécie de milagre. Trata-se de um grupo talentoso com um desempenho extraordinário. Os CCQs – Círculo de Controle de Qualidade – são grandes grupos que emergiram dentro das empresas japonesas. Formados por operários e

engenheiros talentosos, envolvidos com o seu trabalho, comprometidos com o sucesso da empresa, introduziram mudanças radicais e melhorias constantes no processo produtivo e de gestão.

O maior mérito desse sistema foi promover o saber coletivo, a troca de informações e experiências (sinergia), a consolidação e desenvolvimento de novas competências e a criação de fortes laços efetivos e relacionamentos saudáveis e duradouros.

O caso da Siemens

A fábrica de transformadores Siemens, localizada em Jundiaí, no estado de São Paulo, introduziu, em 1999, a metodologia *kaizen*. Foram implantadas as semanas *kaizen*: grupos, envolvendo funcionários de diversas áreas da empresa, reúnem-se periodicamente para identificar e propor soluções para os problemas existentes. Seus participantes, treinados na metodologia *kaizen*, analisam o procedimento atual, diagnosticam o problema, implementam as mudanças e promovem a checagem dos resultados.

Segundo José Wagner Dêgelo, diretor de RH, "a idéia básica é identificar, em todas as etapas de produção, onde há desperdício de tempo e o que pode ser feito para eliminá-lo".

É o cliente que determina o ritmo da produção, concluiu Dêgelo. Os resultados logo surgiram: aumento da produtividade em 18,8%, redução dos estoques durante a fabricação do produto em 33%.

Fonte: Maritone (1999, p. 8)

CONCLUSÃO

O surgimento do sistema Toyota de produção é um dos mais importantes marcos na história da evolução do pensamento administrativo. Surgiu como um novo paradigma, capaz de apresentar-se como uma alternativa muito melhor do que o modelo de produção em massa, que já apresentava sinais de esgotamento.

Vale lembrar que muitas das idéias japonesas foram extraídas das empresas norte-americanas, em especial os gigantes do varejo alimentício que, na época, já se destacavam com suas operações inovadoras de gestão de estoques e de logística de distribuição. Com o toyotismo, tem início a nova era da qualidade e da customização em massa. Os norte-americanos, finalmente, se curvaram diante da criatividade e da ousadia dos japoneses.

Atividade Final

A seguir, você vai encontrar uma série de características das empresas fordistas norte-americanas e das empresas toyotistas japonesas.



Transcreva as características de cada uma delas para o quadro a seguir. Do lado esquerdo do quadro, transcreva as características que são típicas das empresas norte-americanas da era fordista. Do lado direito, coloque as características típicas das empresas japonesas.

Características:

- produção em massa;
- parceria com os fornecedores;
- estruturas centralizadas;
- zero defeito;
- produção customizada;
- ênfase na hierarquia;
- linhas de produção inflexíveis;
- ênfase na multiespecialização;
- ênfase em planos formais;
- foco nos segmentos de mercado;
- estrutura descentralizada;
- busca do consenso;
- a estratégia é definida no topo da organização;
- foco na produção em larga escala;
- horizontalização;
- linhas de produção flexíveis;
- grandes estoques;
- ênfase no trabalho de equipe;
- os chefes vivem para tomar decisões;
- ênfase na especialização e no trabalho individual;
- adoção de modelos de gestão participativa;
- a estratégia é livremente gerada por toda a organização;
- elevado controle dos fornecedores.

O modelo fordista esgotou-se devido à sua inflexibilidade. As mudanças provenientes do mercado e do novo perfil do consumidor eram difíceis de serem assimiladas pelas fábricas fordistas, que insistiam na produção em série. O fordismo surgiu com base numa visão estreita do mercado e impondo escolhas limitadas aos consumidores.

A ênfase na produção em larga escala, como fator gerador de custos menores, foi o fator dominante no modelo fordista de produção, que não percebeu que o mercado de massa estava agonizando. Em seu lugar, surgiu um novo tipo de mercado, formado por nichos e segmentos diversos. Atentos a tais mudanças, os engenheiros da Toyota visitaram os Estados Unidos e extraíram das empresas americanas o que elas tinham de melhor e juntaram tais ensinamentos aos seus princípios de produção enxuta e flexível e às técnicas de gestão e controle da qualidade. Assim, criaram um novo modelo de organização – a empresa enxuta – sem desperdícios, com uma extensa linha de produtos produzidos em pequenos lotes, com estreito relacionamento com fornecedores parceiros, e a introdução de melhorias contínuas e redução drástica da burocracia na empresa.

INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA

Com os estudos do taylorismo, do fordismo, do toyotismo e do pós-fordismo, encerra-se a primeira etapa da evolução do pensamento administrativo.

A partir da próxima aula, você vai ingressar na era das teorias de relações humanas e de estudo do comportamento humano nas organizações.

Os estudos das relações sociais do trabalho, a pesquisa de Hawthorne e a Teoria das Relações Humanas

AULA

8

Metas da aula

Apresentar a contribuição da pesquisa de Hawthorne para o desenvolvimento das idéias de Elton Mayo e Mary Parker Follett e mostrar as diferenças entre a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas.

objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 identificar os experimentos e resultados da pesquisa de Hawthorne e sua contribuição para a Teoria das Relações Humanas;
- 2 reconhecer as contribuições de Mayo e Follett para concepção da Teoria das Relações Humanas;
- 3 comparar os conceitos da Teoria Clássica com os da Teoria das Relações Humanas.

INTRODUÇÃO

Como você já estudou, a Administração Científica de Taylor implicava o uso de normas, leis e fórmulas e o distanciamento total da experiência do operário em suas formulações. Ao administrador cabia a organização, sistematização e controle em local adequado, diferente do espaço da oficina onde os operários realizavam o trabalho obediente. Nesse local desenvolviam-se projetos e planos de atuação dos trabalhos diariamente, com as tarefas e forma de execução discriminadas passo a passo.

As práticas administrativas de Taylor produziam aumento de produtividade e lucro, mas não levava em consideração as condições de trabalho dos operários. Em 1912, Taylor foi intimado a depor no Congresso americano acusado pelos sindicatos de manipular os trabalhadores, expondo-o aos rigores racionalistas da Administração Científica, sob a alegação de tratar os homens como máquinas e fazer da produção máxima o grande objetivo da empresa, ao invés de cuidar da segurança e da satisfação dos operários. Isso foi o sinal de que algo novo estava surgindo.

Depoimento de Taylor na Comissão Especial da Câmara de Representantes dos Estados Unidos:

Ora, a oficina da Midvale Steall Works era de trabalho por tarefa. Todo o trabalho era praticamente feito por tarefa e seguia dia e noite. (...) Comecei, evidentemente, por orientar um homem a fazer mais do que fazia antes, e então pus-me eu mesmo ao torno e mostrei-lhe como deveria ser feito. Juntei alguns trabalhadores mais inteligentes e com competência (...) e ensinei-lhes a operar o torno e como trabalhar certo e rápido (BRAVERMAN, 1977, p. 88-89).

AS CONDIÇÕES DE TRABALHO

O trabalho obediente, repetitivo – você se lembra do filme *Tempos modernos*, de Charles Chaplin? – e insalubre provocou uma reação, ao tecnicismo e ao racionalismo científico taylorista e fordista, que submetia os trabalhadores a uma disciplina férrea, a um sistema rígido de hierarquia e a controles permanentes. O trabalhador, pressionado pelos tempos mínimos e movimentos-padrão, tornou-se uma “máquina de produção”, sem cérebro e com músculos fortes e resistentes. O ritmo acelerado e a rotinização afetavam a saúde do trabalhador nas indústrias, contribuindo para eliminá-lo precocemente do mercado. Nas condições de trabalho estão incluídas as atividades corporais e mentais dos trabalhadores, bem como os elementos materiais, físico-químicos,

ambientais, temporais e também as relações de trabalho. Mas nada disso era levado em conta.

A industrialização incorpora mais intensamente o trabalho da mulher, da criança e de jovens desde a primeira Revolução Industrial, na Inglaterra, como forma de ampliar o quadro de operários de baixo custo.

As condições de trabalho nas fábricas dessa época eram rudes. Os trabalhadores ficavam totalmente à disposição do industrial e capitalista. Não podiam reclamar dos salários, horários de trabalho, barulho, sujeira nas fábricas e em suas casas. Na cidade têxtil de New Lanark as crianças eram obrigadas a trabalhar 14 horas por dia (GALBRAITH, 1987, p. 86-87).

Em reação a essa situação de pressão sobre os trabalhadores, os sindicatos iniciaram campanhas de greves, paralisações e operações-tartaruga (os trabalhadores operavam propositadamente em ritmo lento), gerando desperdícios, prejuízos e redução da produtividade.

No começo dos anos 1800, surgiram os primeiros sindicatos, para proteger os salários dos artesãos. Os sindicatos foram cerceados, inicialmente, sendo apenas tolerados na Inglaterra, e sua aceitação ocorreu lentamente. Em 1875, todas as restrições aos sindicatos haviam sido levantadas na Inglaterra, e em 1884, na França. Na Alemanha foram declarados ilegais em 1869, por Bismarck. Em 1890, foram legalizados (MAXIMINIANO, 2000, p. 149).

Antes da formação dos sindicatos, os empregados das fábricas formavam associações (*trade unions*), mas os trabalhadores não chegaram a obter resultados significativos em suas reivindicações, apesar de já utilizarem a greve como instrumento de pressão. Somente na segunda metade do século XIX, as *trade unions* evoluíram para os sindicatos, organizados sob uma forte ideologização e organização, favorecidos por um cenário fértil na produção de idéias antiliberais. Essas idéias serviram de base para os movimentos da classe operária.

CAPITAL X TRABALHO

Reunidos em grupo, participantes de movimentos organizados entravam em conflito com as gerências e administrações das empresas. Era o início do primeiro grande choque entre capital e trabalho da era moderna: de um lado, a administração impregnada dos ideais

LUDISMO, cuja origem vem do nome do manifestante Ned Ludd, operário têxtil inglês que, quebrando máquinas, protestou contra a dispensa de trabalhadores. Muitos manifestantes ludistas foram presos e enforcados em 1813.

tayloristas e fordistas em busca de maior produção, maior produtividade e menores custos; de outro lado, os trabalhadores lutando para atenuar os procedimentos e métodos racionais dos engenheiros de produção, com o objetivo de humanizar o ambiente de trabalho.

Essa tendência começou a ganhar corpo no século XIX. De início, a reação dos trabalhadores concentrou-se contra o uso das máquinas e seu poder de eliminar postos de trabalho. Esse movimento se alastrou, a partir da Inglaterra, para outros países da Europa e recebeu o nome de **LUDISMO**.

Estamos vivendo um neoludismo?

Desde o seu início, a civilização tem se estruturado, em grande parte, em função do conceito de trabalho. (...) Agora, pela primeira vez, o trabalho humano está sendo sistematicamente eliminado do processo de produção (RIFKIN, 2004, p. 3).

Você concorda com essa afirmação?

As novas tecnologias – telecomunicação e informática – simplificaram o trabalho e diminuíram a participação humana. Muitos teóricos acreditam que estamos vivendo a terceira Revolução Industrial. O processamento de dados, a robótica, as telecomunicações e as demais tecnologias aos poucos vão pondo máquinas nas atividades anteriormente efetuadas por seres humanos.

Veja o que a *Folha de S. Paulo* (Dinheiro) publicou em 18 de janeiro de 2004: "Tecnologia cortou 10,8 milhões de empregos."

A modernização tecnológica do Brasil a partir da abertura da economia, em 1990, resultou na eliminação de 10,76 milhões de empregos até 2001. As importações provocaram a redução de mais 1,54 milhão de postos de trabalho. (...) 'O fato é que, no Brasil, o crescimento da economia não compensa os efeitos da modernização tecnológica', afirma

David Kupfer, coordenador do Grupo de Indústria e Competitividade do Instituto de Economia da Universidade Federal do

Rio de Janeiro (UFRJ). Esse quadro, diz, vale também para os anos 2002, 2003 e para 2004, pois o processo de modernização de muitos setores do país ainda está longe de ser concluído.



Figura 8.1

Fonte: <http://www.sxc.hu/browse.phtml?f=download&id=505585>

Atualmente, há quem reconheça o surgimento do que poderíamos chamar de *neoludismo*. Jeremy Rifkin aborda em seu livro *Fim do emprego* um movimento de reação à tecnologia como fator de desemprego e, sobretudo, à deterioração do ambiente econômico no qual operam as empresas. Para o autor, as novas tecnologias baseadas no computador vão gerar o fim do trabalho em massa praticado nas fábricas tayloristas e fordistas. Tais tecnologias prometem substituir a própria mente humana, colocando máquinas inteligentes no lugar dos seres humanos em toda a escala da atividade econômica.

Muitos autores reconhecem as vantagens da tecnologia (ganhos de produtividade, melhor qualidade de vida etc.), mas admitem a redução do emprego como um grande problema causado por ela. Hoje, a luta dos trabalhadores é por mais emprego e pela conquista da estabilidade. Na época, início do século XX, a bandeira de luta dos trabalhadores era a humanização do trabalho.



Você já parou para pensar nas diferenças das condições de trabalho dos operários das fábricas no início do século XX e as dos trabalhadores de hoje?

Figura 8.2

Fonte: <http://www.sxc.hu/browse.php?f=download&id=362559>

Atividade 1

Pesquise na internet sites de partidos políticos, movimentos sociais, sindicatos e cooperativas atuais e identifique as suas principais bandeiras de luta. Faça uma comparação com a pauta das principais reivindicações dos trabalhadores da primeira metade do século XX, já apresentadas a você nesta aula. Se você não tem acesso fácil à internet, busque notícias de jornal que tratem da relação capital e trabalho.

Resposta Comentada

Você deve ter percebido que a grande maioria das solicitações dos trabalhadores é a garantia de emprego, aumento de salários, concessão de maiores benefícios e maior participação nas decisões da empresa. O tema da humanização do trabalho tornou-se secundário nos dias atuais. Naquela época, era o principal pleito dos trabalhadores.

O PENSAMENTO HUMANISTA

Ainda no século XIX, alguns industriais atentaram para a importância de oferecer condições de trabalho mais favoráveis aos operários, indo mesmo além, garantindo apoio para uma vida mais saudável aos seus empregados. Um dos pioneiros desse movimento foi **ROBERT OWEN**, que, em 1800, adquiriu uma fazenda em New Lanark (Escócia), perto de Glasgow, e implantou um modelo de administração humanizada.

Seus operários recebiam moradia gratuita, educação para as crianças (primeiro jardim-de-infância) e produtos a preço de custo em um armazém. Outra grande novidade para a época foi a redução da jornada de trabalho de 14 para 12 horas.

ROBERT OWEN (1771-1858)

Industrial britânico que demonstrou a possibilidade de aumentar a produtividade melhorando as condições de vida e de trabalho de seus operários. Em seu *Livro da nova ordem moral* (1826-1844) apresenta a formulação mais complexa da sua doutrina. Em 1833 participou da fundação do primeiro sindicato britânico. É considerado o pai do movimento cooperativo.

Um outro precursor do movimento humanista foi **KARL MARX**, que fez críticas à distribuição do poder no sistema capitalista, nas mãos dos proprietários-empresários, e às conseqüências daí resultantes, e a explicação para que o trabalhador produza muito e ganhe pouco. Como alternativa de solução, o marxismo propôs um modelo alternativo de gestão baseado na propriedade dos meios de produção.

O capitalista e o proletário

Com a chegada das máquinas ao ambiente de trabalho das fábricas, em função da escalada da concorrência entre os empresários em busca de mercado, a partir do século XVIII muitas vagas de empregos foram fechadas. Muitos trabalhadores permaneceram desempregados, aumentando o excedente de mão-de-obra. O dono da indústria, ou seja, o capitalista, ganhou enorme poder para pagar o salário que bem entendesse, quase sempre o menor possível.

Nesse cenário, surgem duas classes sociais: o capitalista e o proletário. O capitalista detém todos os meios materiais para a produção (fábrica, máquinas, matéria-prima). O proletário participa do processo com sua força de trabalho, que passa a pertencer ao capitalista que paga seu salário para obtê-la. Para garantir maior lucro ao dono da fábrica, esses salários eram muito baixos. Para conseguir uma renda maior, a família toda do operário também trabalhava na fábrica, inclusive as crianças.

Só depois de algum tempo e de outros idealistas que se insurgiram para protestar é que a classe proletária percebeu que tinha a seu favor um número enorme de componentes para manifestar sua insatisfação. A partir daí surgem os sindicatos, associações criadas pelos operários, buscando "igualar" sua situação com o capitalista no momento da venda da força de trabalho.

KARL MARX (1818-1883)

Intelectual alemão, nasceu em uma família de classe média. Considerado um dos pais da Sociologia, influenciou a Filosofia, a Economia e a História. Participou intelectualmente do movimento operário.

Em 1867 publicou sua mais importante obra, *O Capital*, em conjunto com Friedrich Engels. Sua obra *O Manifesto Comunista* (1848) era um breve resumo do materialismo histórico, com forte apelo à revolução. Se você quiser saber mais sobre Karl Marx acesse o endereço: <http://www.culturabrasil.com>

ALIENAÇÃO no sentido histórico, ocorre a partir do momento em que o objeto fabricado não passa a fazer parte dos bens de quem fabrica. As indústrias utilizam a força de trabalho dos empregados, que não necessitam ter o conhecimento do funcionamento da indústria inteira. A produção é totalmente coletivizada, necessitando de vários funcionários para a obtenção de um produto, mas nenhum deles domina todo o processo, não há individualização.

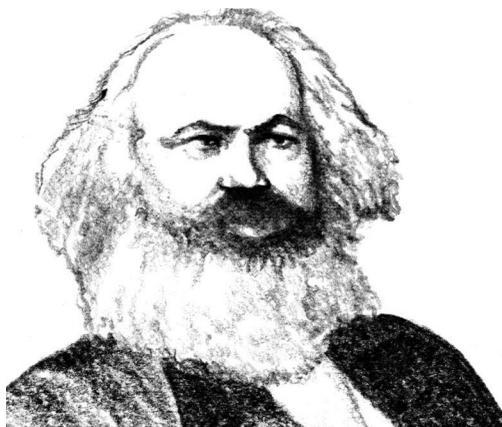


Figura 8.3: Karl Marx.

<http://www.comunismo.com.br/biomarx.html>

Karl Marx fez uma profunda crítica ao capitalismo, que considerava a maior causa da **ALIENAÇÃO** da humanidade. Descreveu a economia como sendo de importância central para os demais aspectos da existência humana. Passou a se dedicar inteiramente a atividades

que procuravam melhorar as condições de vida dos trabalhadores. Era extremamente meticuloso, rigoroso e caprichoso com seus trabalhos. Foi assim com *O Capital*, publicado em 1867, que se transformou na referência central na área das ciências sociais e, como pode ser constatado no *Manifesto comunista*, fixou os princípios de uma doutrina fundamentada na análise histórica das sociedades humanas.

A TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

A Teoria das Relações Humanas, que surgiu como decorrência da pesquisa de Hawthorne – que você vai conhecer com detalhes mais adiante –, se distanciou dos conceitos de Administração voltados para a tarefa e a estrutura industrial, aproximando-se mais das pessoas. A partir dessa teoria, novos enfoques passaram a fazer parte do sistema de gestão das empresas: motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo etc. A partir dessa teoria, os princípios clássicos começaram a ser questionados. As necessidades psicológicas, fisiológicas e a auto-realização dos funcionários passaram a fazer parte das preocupações dos administradores. Conforme Mayo demonstrou, o homem (funcionário) é motivado por recompensas sociais, simbólicas e não-materiais, ao contrário do que a Teoria Clássica defendia.



Figura 8.4: Elton Mayo.

<http://courses.bus.ualberta.ca/orga417-reshef/mayo.htm>

O pensamento de Mayo

ELTON MAYO, um antropólogo australiano radicado nos Estados Unidos e professor das Universidades da Pensilvânia e de Harvard, tornou-se o fundador do movimento das relações humanas. Este movimento surgiu como contraponto à Teoria Clássica de Administração, centrada nas idéias de Taylor, Fayol e seus seguidores, e tornou-se a base para a Teoria das Relações Humanas.

Mayo foi o precursor no estudo dos males da sociedade industrial e dos efeitos nocivos da vida doentia da fábrica na psique dos trabalhadores. O cansaço físico era apenas um sintoma de um problema de maior amplitude. Era o que Mayo denominava “males do espírito”. Os trabalhadores sentiam-se deprimidos porque estavam isolados e sozinhos. Pessoas solitárias tendem à depressão. Para o antropólogo australiano, o trabalho solitário, alienante e anti-social impedia os indivíduos de satisfazerem suas necessidades sociais e de terem qualquer grupo social de apoio e de referência.

Em suas pesquisas preliminares em empresas têxteis norte-americanas, Mayo identificou os seguintes problemas: alienação do trabalhador, perda do sentimento da solidariedade, fadiga física e depressão.

Os trabalhadores não reclamavam apenas de pés e pernas doloridas por ficarem 10 horas a fio em pé ao executarem seu trabalho, mas lastimavam-se também de males do espírito. Estavam deprimidos. Estavam pessimistas. E, ocasionalmente, perdiam a paciência com problemas aparentemente triviais, acabando por pedir demissão (HAMPTON, 1983, p. 15).

Além do cansaço físico, devido às condições precárias de trabalho e ao ritmo intenso de produção, o clima psicológico era ruim. Segundo Mayo, os trabalhadores sofriam de “males do espírito” (medo, ansiedade, depressão). A linha de produção produzia alienação e solidão nos trabalhadores. E isso os fazia bastante infelizes.

ELTON MAYO (1880-1949)

Ficou conhecido por suas pesquisas na fábrica Western Electric, em Chicago, sobre as relações entre motivação e o desempenho dos empregados. Suas conclusões apontaram para a importância do fator humano na produção, numa época em que a produção em massa, que desumanizava o trabalhador, era muito apreciada.

Foi um dos fundadores da Sociologia industrial e do movimento das Relações Humanas. Foi chefe da pesquisa de Hawthorne, quando atuava como professor de pesquisa industrial da Universidade de Harvard (EUA). É autor de livros como *The human problems of an industrial civilization* (1933) e *The social problem of an industrial civilization* (1949).

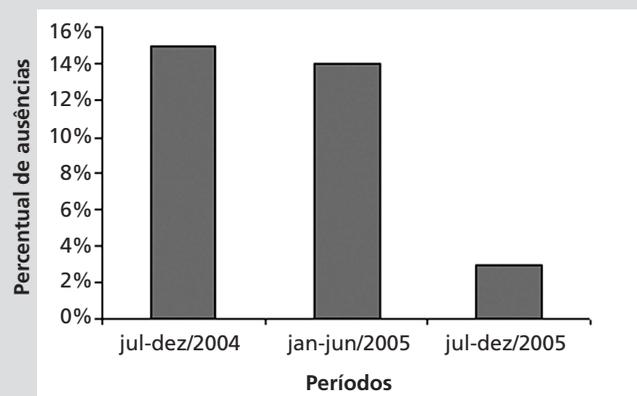
Como antropólogo, Mayo conhecia bem a natureza humana. Os resultados de sua pesquisa o levaram à seguinte conclusão: o trabalho na indústria privava o indivíduo de relacionamentos sociais com seus colegas, isolava-o dos demais, pois ele trabalhava sozinho. Sempre realizando as mesmas tarefas, seu trabalho era monótono, mecânico, repetitivo e alienante. Mayo tornou-se um crítico da civilização industrial, que, segundo ele, desenvolvia apenas algumas habilidades técnicas das pessoas, privando-as de suas habilidades sociais.

Ao introduzir períodos de descanso nas indústrias têxteis onde pesquisou e prestou serviço de consultoria, Mayo criou as condições sociais necessárias ao surgimento de afinidades e vínculos de amizade e solidariedade entre os trabalhadores. Livres da linha de produção, os trabalhadores aproveitavam seus períodos de descanso para fazer amizades, construir vínculos e desenvolver o sentimento de pertença a um grupo social. Com isso, Mayo conseguiu aumentar o nível de satisfação e de produtividade dos trabalhadores nas empresas têxteis por onde passou.

Atividade 2

Na reunião do dia 20 de dezembro de 2004, os diretores da empresa Pena de Ouro trataram de um problema que há muito tempo vinha exigindo solução: o alto número de ausências por licença médica dos funcionários da seção de controle de qualidade – setor onde ocorre a seleção manual dos frangos.

Em 20 de dezembro de 2005, o gráfico foi apresentado pelos técnicos:



A partir da análise do gráfico, indique as opções adotadas pela empresa que efetivamente contribuíram para a redução dos percentuais de ausências. Justifique as suas escolhas.

1. Em dezembro de 2004, uma pesquisa no setor detectou a necessidade de bancos para que os funcionários pudessem trabalhar sentados;
2. Em janeiro de 2005, novos equipamentos para segurança no trabalho, como óculos e avental mais resistente, foram adotados pela empresa;
3. Em junho de 2005, a Pena de Ouro inaugurou um clube recreativo e uma creche;
4. Em setembro de 2005 foi inaugurado um local para lanches no centro do pátio da fábrica, onde todos os funcionários passaram a se reunir no meio da tarde;
5. Em fevereiro de 2005, a empresa aumentou a produção, ampliando as horas extras.

Resposta Comentada

Ao analisar o gráfico, você deve ter percebido que no período de julho de 2004 a junho de 2005 o percentual de ausências dos funcionários permaneceu quase o mesmo. Portanto, as medidas adotadas nesse período não surtiram o resultado desejado. Por sua vez, as providências tomadas pela empresa no período jul-dez/2005 contribuíram para a diminuição de licenças médicas. Essa é a resposta mais simples. Mas se você fez uma análise mais profunda, deteve-se um pouco mais em cada medida e escolheu os itens 3 e 4. Veja as justificativas:

3. Com a inauguração de um clube recreativo, os funcionários passaram a usufruir de um lugar para lazer, fator indispensável para uma vida saudável. A abertura de uma creche garantiu tranquilidade para as funcionárias mães, diminuindo a angústia e a depressão.

4. O local central para o lanche proporcionou bem-estar e a possibilidade de contato e formação de grupos de amigos, o que aumentou o nível de satisfação dos empregados.

Agora veja por que os outros itens não contribuíram para a queda dos percentuais:

1. A maior causa das licenças médicas não era o cansaço físico; a colocação de bancos não colaborou na queda dos percentuais.

2. Os novos equipamentos de segurança no trabalho não reduziram as licenças médicas; o trabalho em si (seleção manual de frangos) não oferece perigo ao trabalhador.

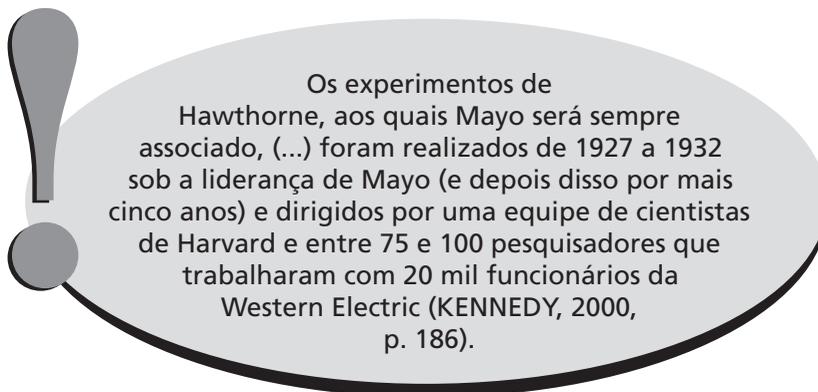
5. O aumento da produção pode até contribuir para a elevação do percentual de ausências. O fato de a empresa oferecer a possibilidade de horas extras pode gerar mais angústia: menos horas com a família e para a vida particular.

Os experimentos de Hawthorne

O movimento em reação à Teoria Clássica da Administração, iniciado por Mayo, resultou na Teoria das Relações Humanas, que se estabeleceu a partir da necessidade de humanização e democratização da administração. Mayo realizou pesquisas sobre as condições de trabalho dos operários da Western Electric, uma fábrica de montagem de relés de telefones localizada no bairro de Hawthorne, na cidade de Chicago (EUA). A fábrica, com 40 mil operários, era vista como um modelo de administração; de repente, sua produção começou a declinar e surgiram conflitos com os trabalhadores. Os trabalhadores queixavam-se do autoritarismo dos chefes, das precárias condições físicas de trabalho e dos baixos salários.

Entusiastas das idéias tayloristas e fordistas, os engenheiros da empresa decidiram melhorar as condições físicas de trabalho, sobretudo a iluminação. Tratava-se, portanto, de uma premissa clássica adotada por muitas empresas na época, ou seja, a melhoria da iluminação tinha um efeito imediato na produção e na produtividade dos trabalhadores. Certos de que a solução consistia na melhoria da iluminação do ambiente físico de trabalho, assim como na diminuição da fadiga física de trabalho, os engenheiros da empresa solicitaram providências à direção.

A administração, mais precavida, decidiu iniciar um amplo programa de pesquisas na empresa e, para tal, contratou os serviços de Elton Mayo e sua equipe de pesquisadores da Universidade de Harvard.



Mayo, atendendo ao pedido da direção da Western Electric, deslocou-se para as instalações da empresa com sua equipe de pesquisadores. Tinha início assim a pesquisa mais longa e mais importante da história da Administração.

Entenda a pesquisa de Mayo na Western Electric

Mayo e sua equipe definiram a metodologia a ser utilizada na pesquisa. Os trabalhadores que desejavam participar dos experimentos foram divididos em dois grupos, em salas diferentes: o grupo experimental (Grupo 1), em que as mudanças seriam introduzidas, e o grupo de controle (Grupo 2), sem mudanças. O objetivo era comparar os resultados obtidos por ambos os grupos. E, assim, confirmar ou não as hipóteses tayloristas incluídas nas mudanças previstas em cada experimento.

1º Experimento:

Hipótese - mais iluminação da sala de trabalho aumenta a produtividade.

A experiência - primeiro momento

Grupo 1 - a intensidade da luz da sala foi aumentada. A produção começou a subir.

Grupo 2 - a iluminação da sala permaneceu a mesma. Para surpresa dos pesquisadores, a produção dos membros da sala de controle também se elevou.

Nos dois grupos a produção começou a subir cada vez mais.

A experiência – segundo momento

Grupo 1 - a intensidade da luz na sala do grupo experimental foi diminuída sem que seus membros soubessem. A produção não parou de subir.

Grupo 2 – a iluminação da sala também foi diminuída, sem que os empregados fossem informados. A produtividade não caiu.

Resultado: a hipótese taylorista de melhoria da iluminação e seus efeitos no aumento da produtividade não havia sido confirmada.

Perplexos com o resultado, os pesquisadores deram início a um novo experimento.

2º Experimento:

Hipótese - a diminuição da fadiga física aumenta a produtividade.

Grupo 1 - foram introduzidas mudanças: aumento do tempo de almoço, criação de intervalos de descanso nos períodos da manhã e da tarde.

Grupo 2 – nenhuma mudança foi introduzida.

Resultado – nos dois grupos a produção aumentou. A idéia de que a introdução de períodos de descanso diminuiria o cansaço físico (fadiga física) dos trabalhadores os faria trabalhar mais e aumentar sua produção não foi confirmada. Mesmo após o retorno do grupo experimental às condições iniciais (tempo normal de almoço e inexistência de intervalos), a produção, ao contrário do que era de se esperar, não diminuiu. Pelo contrário, aumentou mais ainda, mesmo no Grupo 2, onde nada ocorria em termos de mudanças.

Algo de muito estranho estava ocorrendo, e os pesquisadores não sabiam o que realmente era.

3º Experimento:

Hipótese - quanto maiores os estímulos econômico-financeiros, maior a produção. Grupo 1 - estabeleceu-se uma gratificação individual e grupal por peça produzida acima do nível mínimo de produção. Quanto mais aumentava a produção do grupo, maior era o nível mínimo exigido, acima do qual pagava-se uma gratificação, até maior que o salário fixo.

Grupo 2 – nenhuma gratificação.

Resultado - a produção elevou-se em ambos os grupos.

Para surpresa dos pesquisadores, eles observaram certos comportamentos estranhos dos membros dos grupos. Aqueles mais rápidos, ao atingirem o patamar de produção definido pelo próprio grupo, guardavam em suas gavetas as peças a mais produzidas, para serem computadas apenas na cota do dia seguinte. Mesmo após a oferta de um aumento das gratificações, os fatores mínimos de produção estabelecidos pelo grupo não sofriam alterações e o padrão de comportamento permanecia o mesmo. Sem respostas para o fracasso dos três experimentos, os pesquisadores deram início a um vasto programa de entrevistas em busca das respostas almejadas.

O mistério permaneceu até que as respostas começaram a aparecer a partir das entrevistas com os operários envolvidos na pesquisa. Eles afirmaram que sentiam-se reverenciados por terem sido escolhidos

para atuar numa pesquisa de suma importância para os destinos da empresa.

Em seguida, cada um deles disse que se sentia muito bem na sala do seu respectivo grupo, um ambiente mais acolhedor do que a “fria e impessoal linha de produção da fábrica”. Lá, segundo eles, podiam conhecer melhor seus colegas, chamavam-se por apelidos e construíam relações sociais duradouras. E, principalmente, sentiam-se membros de um grupo social.

Algo novo na Administração

Diante de tais respostas, os pesquisadores não tiveram dúvidas de que descobriram algo novo no campo da Administração. Em primeiro lugar, tomaram ciência de que trabalho é uma atividade grupal e não apenas individual. O trabalhador, isolado na linha de produção, sentia-se só e desamparado. Ao incorporar-se a um grupo, o funcionário sentia-se parte dele, o que lhe proporcionava maior segurança, proteção e identidade. Agora era fácil perceber que, entre a organização e o indivíduo, havia uma entidade importante no ambiente de trabalho: o **GRUPO SOCIAL**.

Em segundo lugar, descobriu-se que os fatores físicos não eram tão determinantes quanto os teóricos clássicos da Administração imaginavam. Ao contrário, os fatores sociais e psicológicos mostraram-se mais importantes na busca de maior motivação para produzir mais.

Os trabalhadores pertencentes aos grupos experimentais (Grupo 1) e de controle (Grupo 2) produziam mais porque sentiam-se motivados socialmente (porque agora eram parte de um grupo e se relacionavam bem com seus colegas, mantendo com eles relações sociais e afetivas significativas) e psicologicamente (ao sentirem-se importantes e prestigiados por participarem de pesquisa tão relevante para a empresa).

A pesquisa evidenciou também a força do grupo como instrumento de pressão e de enfrentamento da administração; reunidos em grupos, os trabalhadores estabeleciam suas próprias regras, normas e procedimentos, por vezes distintos e conflitantes com aqueles impostos pela gerência. Eles próprios eram capazes de estabelecer seus níveis ótimos de produção, a despeito dos estímulos oferecidos pela empresa.

Veja a seguir o quadro ilustrativo das hipóteses e resultados dos experimentos de Hawthorne.

GRUPO SOCIAL

Conjunto de indivíduos associados por relações interativas. Entre os membros do grupo existe uma circulação de experiências que tende a promover certa homogeneidade de sentimento, pensamento e ação (DE CASTRO, 2003, p. 43).

HIPÓTESES	RESULTADOS
Se melhorar as condições de iluminação, haverá aumento da produção; ao contrário, reduzindo-se a iluminação, a produção diminui.	Aumentando ou reduzindo a iluminação, a produção permanece a mesma.
O comportamento do grupo é influenciado por incentivos econômicos, pela quebra da monotonia mediante períodos de descanso ou pela diminuição da fadiga, melhorando-se as condições de trabalho.	A hipótese foi rejeitada. Alternando-se as condições do trabalho para melhor ou para pior, a produção continuou a aumentar.
A produção é afetada pelos sentimentos dos trabalhadores, por isso é importante e necessário verificar seus comentários e seu comportamento.	A organização social, incluindo-se logicamente a interação dos trabalhadores, era determinante das atitudes e do comportamento.
Como a produção e o salário dependem da ação do grupo todo, as normas da empresa e as condições de trabalho influenciam a interação dos trabalhadores.	Os operários observavam um conjunto de normas não oficialmente definidas, o grupo exercia autocontrole, as relações entre os trabalhadores atingiram uma padronização, mas havia um padrão de ajuda mútua.

Fonte: De Castro, 2003

CONCLUSÕES DA PESQUISA DE HAWTHORNE

- O trabalho é uma atividade de grupo.
- O mundo social adulto é moldado principalmente pela atividade de trabalho.
 - As necessidades de reconhecimento, segurança e de ser parte da empresa são mais importantes para a determinação do estado de espírito e da produtividade do trabalhador do que as condições físicas em que ele trabalha.
- O trabalhador é um indivíduo cujas atitudes e eficácia são determinadas por exigências sociais dentro e fora do local de trabalho.
 - Os grupos informais dentro do local de trabalho exercem um forte controle social sobre os hábitos e as atitudes profissionais do trabalhador individual.

AS PRINCIPAIS CONCLUSÕES DA PESQUISA

- Os grupos informais são importantes.
- O trabalho é um processo coletivo, uma atividade grupal é uma atividade cooperativa.
 - Os grupos tendem a desenvolver suas próprias normas, valores e atitudes, que têm particular importância no desempenho.

- As pessoas têm uma profunda necessidade de reconhecimento, segurança e adesão ao grupo; elas são predominantemente influenciadas pelo reconhecimento e segurança e muito menos por incentivos econômicos.

- É preferível colaborar com os grupos informais a eliminá-los.
- Os aspectos psicossociais do trabalho têm um grande poder de influência sobre a produtividade.

- A empresa possui dois tipos de organização: a formal, constituída de normas, procedimentos, rotinas e chefes, e a informal, que engloba a cultura organizacional, os grupos e os líderes informais.



Você encontrará no livro *O guia dos gurus do gerenciamento* (Editora Record, 2000), de Carol Kennedy, as conclusões da pesquisa de Hawthorne com mais detalhes.

O EFEITO HAWTHORNE

A partir das análises dos experimentos da pesquisa de Hawthorne e as suas respectivas conclusões, os pesquisadores só tiveram uma única opção: entrevistar os participantes da pesquisa e obter deles as verdadeiras razões que os levaram a se comportar daquela forma. A oportunidade dada aos empregados de externarem suas opiniões e reclamações foi importante para a obtenção de resultados. O que ocorreu durante a pesquisa ficou conhecido como “efeito Hawthorne”, e é responsável pelo comportamento positivo dos participantes da pesquisa, quando lhes é dada a possibilidade de falar.

O efeito Hawthorne é a possibilidade de trabalhadores que recebam atenção especial apresentarem um desempenho melhor simplesmente por terem recebido essa atenção: uma interpretação dos estudos realizados por Elton Mayo e seus colegas (STONER, & FREEMAN, 1994, p. 31).

A VISÃO DE ELTON MAYO

A administração humanizada

Mayo dedicou-se ao estudo dos problemas da sociedade industrial, que tinha na fábrica o seu modelo de organização principal. Para ele, a base do conflito na sociedade industrial era a incompatibilidade entre os objetivos organizacionais da empresa e os objetivos pessoais dos empregados. Assim, Mayo retornou ao velho dilema: quais interesses devem prevalecer? Os objetivos organizacionais, pessoais ou ambos?

Para os clássicos, não havia conflitos desta natureza. Através do pagamento dos salários e das bonificações, os trabalhadores atenderiam suas necessidades e interesses, produziriam mais e melhor, e, conseqüentemente, a empresa atingiria seus objetivos. A visão simplista em relação ao trabalhador (a concepção do homem econômico), motivado única e exclusivamente por estímulos econômico-financeiros, era incompatível com qualquer idéia de conflito envolvendo administradores e trabalhadores.

Com as descobertas da pesquisa de Hawthorne, sobreveio a força da atuação de grupos sociais na empresa e, com isso, novos estímulos sociais e psicológicos emergiram na busca de soluções para este conflito. Diante de um ambiente social complexo e difuso, reunindo trabalhadores integrados por relações pessoais, interpessoais, intra e intergrupais, e caracterizado por disputas de poder, Mayo propôs um novo enfoque, o que ele denominou administração humanizada, baseada nas relações humanas e na cooperação. Sua visão era, portanto, de uma administração participativa, democrática, centrada no conceito e na prática da cooperação. Segundo Mayo, a cooperação era a base para a empresa atingir o seu equilíbrio interno. Não era um sistema desenvolvido por meio de normas e regulamentos, mas o resultado de um desejo coletivo de estar junto, trabalhar junto, envolvendo todos os empregados.

Mayo via a cooperação como uma nova concepção das relações humanas no trabalho. Daí porque estudou em profundidade as causas da cooperação no ambiente de trabalho. A cooperação, na concepção de Mayo, é um fenômeno estritamente social, pois é resultante das atitudes e comportamentos das pessoas, dos seus interesses e objetivos. Elas cooperam quando os resultados almejados lhes são convenientes e satisfatórios.

A organização informal – o conjunto de indivíduos que se filiam a grupos sociais internos e mantêm com eles interações freqüentes – é o elemento determinante da cooperação. É nesse aspecto que reside a atualidade do pensamento de Mayo – o sistema cooperativo como resultante da estrutura e do funcionamento da organização informal (sistema social da fábrica).

As duas funções da organização industrial

Estudioso da sociedade industrial emergente, Mayo analisou profundamente as características da organização industrial. Identificou nela duas funções: a função econômica, de produzir bens ou serviços; e a função social, de dar satisfações a seus participantes. Ao desempenhar ambas as funções, a organização industrial busca o seu equilíbrio total; desempenhando bem sua função econômica, atinge seu equilíbrio externo; realizando a contento sua função social, alcança seu equilíbrio interno. Essa visão dualista econômico-social, que se traduz na busca do equilíbrio externo-interno, é precursora das abordagens contemporâneas do sistema sociotécnico, responsabilidade social externa e interna e outros.

Mayo, ao identificar a organização técnica (constituída de prédios, máquinas, equipamentos, matérias-primas, produtos e serviços) e a organização humana e social (formada por pessoas, grupos e suas interações), introduz um novo enfoque sobre a organização. Coloca o elemento humano como destaque lado a lado dos elementos técnicos. Por exemplo, uma empresa não pode funcionar apenas com seus ativos físicos (organização técnica). Ela necessita de ativos humanos (organização humana e social) para atingir seus objetivos. O sucesso do seu desempenho depende basicamente da interação e sinergia entre os seus ativos físicos e humanos.

Consciente da importância dos elementos sociais (indivíduos, grupos, sentimentos, atitudes, comportamentos, relações sociais) no ambiente de trabalho, Mayo desenvolveu o conceito de “organização social da fábrica”, baseado na idéia de sistema social. “É mais do que simplesmente a soma dos indivíduos, corresponde à interação diária e constante desses indivíduos dentro do trabalho.”

UM OLHAR CRÍTICO SOBRE A INDUSTRIALIZAÇÃO

Em seu livro *The human problems of an industrial civilization* (Problemas humanos de uma civilização industrial), publicado em 1933, Mayo afirma que “o homem é esmagado pelo desenvolvimento da civilização industrializada” porque:

- “a eficiência material aumentou muito e a capacidade humana para o trabalho coletivo não manteve o mesmo ritmo de desenvolvimento;
- o progresso material-industrial foi acompanhado por um profundo desgaste do sentimento espontâneo de cooperação;
- os métodos de trabalho tendem todos para a eficiência, nenhum para a cooperação;
- as mudanças tecnológicas tendem a romper os laços informais de camaradagem e de amizade no trabalho; e
- provoca a desintegração dos **GRUPOS PRIMÁRIOS** da sociedade (família, grupos informais)”.

GRUPOS PRIMÁRIOS

São aqueles constituídos de grupos pequenos; caracterizam-se por relações mais íntimas, informais, que se mantêm por muito tempo; por exemplo, as familiares.

Mayo afirma que a busca pela maior eficiência produtiva inviabilizava as relações sociais, impedindo a formação de grupos sociais no ambiente de trabalho. O ritmo intenso de trabalho e o controle imposto pelos supervisores dificultavam o desenvolvimento de relações de companheirismo e amizade entre os trabalhadores que mal tinham tempo para pequenas conversas e bate-papos informais. Assim, a busca pela eficiência dificultava o desenvolvimento da cooperação. O sistema técnico (a organização técnica) se sobrepunha à organização social e humana (sistema social).

A tecnologia também era vista como elemento que dificultava a cooperação humana e social no trabalho. Induzia ao trabalho individual, à otimização permanente do desempenho humano centrado na troca de informações e no intercâmbio de fluxos e tarefas. E não às relações sociais de troca e intercâmbio, base da verdadeira cooperação.

Mayo também criticava a industrialização, atribuindo-lhe um papel desintegrador dos grupos primários da sociedade. Finalmente, foi profético ao afirmar que as “habilidades técnicas do trabalhador se desenvolvem mais rapidamente do que as habilidades sociais”. O “fazer o trabalho” ganhou primazia sobre o “construir relações”, o “fazer amigos” no ambiente de trabalho.

Sua análise não poupava críticas aos modelos taylorista e fordista de desumanização do trabalho, no qual o que importava era apenas a produção e a busca pela eficiência produtiva.

A FÁBRICA COMO SISTEMA SOCIAL

Como um sistema social, a fábrica é constituída de indivíduos trabalhadores que desempenham suas tarefas individualmente e em grupo e que possuem atitudes frente aos fatos e decisões que ocorrem diariamente no ambiente de trabalho. Em busca da satisfação de suas necessidades psicológicas e sociais, os indivíduos assumem atitudes e comportamentos que lhes são favoráveis. E, assim, diante dos fatos e decisões tomadas pelos seus chefes e pela alta administração da fábrica, reagem diferentemente, por força de seus sentimentos e valores.

Tais reações são dos seguintes tipos: aprovação, rejeição, neutralidade e resistência.

Podem aprovar ou não as decisões da administração, se estas forem convenientes ou não para atingir seus objetivos e em conformidade com seus valores pessoais. Algumas dessas decisões e fatos podem ser rejeitados por eles, e, para tal, contam com o apoio dos demais indivíduos e a mobilização dos grupos.

A depender do grau de relevância de tais fatos e decisões, os indivíduos dentro da fábrica podem mostrar-se indiferentes, neutros. E há casos em que são geradas resistências contra fatos e decisões que prejudicam seus interesses. A resistência é a situação de conflito mais grave, pois compreende um estado de confronto entre a administração e os trabalhadores.

Para Mayo, as pessoas apóiam, rejeitam, são indiferentes ou resistem a fatos e decisões porque estes são portadores de valores sociais que têm significados sociais.

Portanto, os conflitos são, sobretudo, de valores, não apenas de pessoas e grupos. Ao afirmar que “cada fato, atitude ou decisão é visto como bom ou mau”, Mayo identifica dois padrões de conduta daí resultantes: a cooperação, quando o fato, a atitude ou a decisão são vistos como bons; e a confusão (conflito que assume as formas de neutralidade, rejeição e resistência), quando o fato, a atitude ou a decisão são vistos como maus.

Ao proceder à análise da fábrica como um sistema social, Mayo foi um dos precursores dos estudos de Psicologia e Sociologia Industrial. A sua forte ênfase no estudo de grupos, atitudes e comportamentos humanos no ambiente de trabalho nos deixou um legado da maior importância para os estudos futuros de cultura e clima organizacional, aprofundados pelos estudiosos da teoria comportamentalista, que você vai estudar a seguir.



Figura 8.5: A ênfase exagerada nos grupos informais e a total negação da Teoria Clássica colaboraram para que a Teoria das Relações Humanas fosse repensada.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/431214>

A Teoria das Relações Humanas dominou a área de Administração por mais de uma década, mas nos anos 1950 começou a entrar em desuso, debaixo de severas críticas. A seguir, veja algumas dessas críticas:

- oposição cerrada à Teoria Clássica;
- inadequada visualização dos problemas das relações industriais;
- concepção ingênua e romântica do operário;
- limitação do campo experimental;
- parcialidade das conclusões;
- ênfase nos grupos informais;
- manipulação das relações humanas.



Figura 8.6: Mary Parker Follett.

Fonte: <http://www.administradores.com.br/noticias.jsp?idNoticia=3241&idCategoria=11>

A CONTRIBUIÇÃO DE MARY PARKER FOLLETT

Mary Parker Follett (1868-1933) teve uma vida intensa. Publicou artigos científicos, ministrou cursos e realizou palestras para operários e suas famílias. Frequentou reuniões de sindicatos, sensibilizando

os operários para os problemas e conflitos envolvendo o capital e o trabalho.

Follett dedicou grande atenção ao estudo do exercício do controle nas organizações. Identificou três tipos de controle organizacional: o controle grupal, exercido pelo grupo sobre seus membros; o autocontrole, exercido individualmente por cada indivíduo; e o controle com poder compartilhado, exercido tanto pelo grupo quanto pelo indivíduo.

Follett, ao criar a Lei da Situação, foi a precursora da liderança situacional. Para ela, os gestores deveriam considerar a situação total ao exercerem sua liderança e tomarem suas decisões. A situação total compreende não apenas os indivíduos e os grupos, mas também fatores ambientais como política, economia, tecnologia e outros. Ela tinha uma visão muito particular da organização – como resultado global de uma série de intransigências em um número infinito de possibilidades em torno de uma situação específica ou única.

Para Follett, a organização é uma força viva, móvel e fluida; representa pessoas que reagem e respondem a estímulos que não podem ser definidos com precisão. Portanto, a organização se caracteriza pela existência de pessoas que enfrentam diariamente situações as mais diversas, com um leque variado de possibilidades e opções para agir e tomar decisões num ambiente em constante mudança. Segundo ela, a ação administrativa deveria voltar-se preferencialmente para a integração das pessoas e a coordenação de suas atividades. Neste aspecto, Follett avançou nos estudos de Fayol e Gullick sobre as funções administrativas.

A TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO DOS CONFLITOS

Na visão de Follett, os conflitos são inevitáveis porque “dos opostos nasce a harmonia” e “das diferenças surgem as grandes descobertas”.

Para ela, existiam três formas de administrar o conflito: a dominação, a conciliação e a integração.

A dominação ocorre quando uma das partes impõe sua opinião e desejos sobre as demais partes. Na conciliação, uma das partes renuncia a seus interesses e opiniões e se submete à outra parte. A integração, segundo Follett, é a melhor estratégia de solução de conflitos. Nas formas

anteriores – dominação e conciliação –, o conflito sempre ressurgiu, porque persistem frustrações, mágoas e ressentimentos.

A TEORIA DA LIDERANÇA

Ao analisar o fenômeno da liderança, Follett concentrou-se no estudo do poder. Segundo ela, “cada membro do grupo tem poder exclusivo e soberano, derivado da combinação de conhecimentos, habilidades e experiências que possui”.

Consciente do poder de cada membro do grupo, o gerente deve ajudar os membros do grupo no reconhecimento da existência desse poder individual, que independe dos seus cargos e posições, e a executá-lo.

Follett diferencia o que ela denomina de “poder sobre” e “poder com”. No exercício do “poder sobre”, o gerente exerce pressão sobre os membros do grupo para fazer cumprir suas ordens e realizar seus objetivos. No “poder com”, o gerente dialoga com o grupo, promove o debate e busca o consenso.

Também indica a maneira mais eficaz de exercer autoridade – “despersonalizar o ato de dar ordens” –, o que é obtido através do que ela denomina “exigências da situação”. São as decisões que devem ser tomadas porque as circunstâncias assim o exigem, e não porque o chefe assim o quer. Essa é a Lei da Situação.

Finalmente, Follett identifica o comportamento eficaz de uma liderança positiva:

- prepare o caminho para as ordens, criando antecipadamente as atitudes que garantam que elas serão executadas;
- proporcione alguns estímulos para a adoção dos métodos sugeridos;
- dê oportunidades para que esses métodos se tornem hábitos.

A TEORIA DO CONTROLE

A teoria do controle elaborada por Follett revelou alguns aspectos importantes, como a substituição do controle centralizado – o controle superimposto – por uma correlação de vários controles, bem como a ênfase no acompanhamento dos fatos no lugar da vigilância sobre pessoas. Para Follett, o exercício do controle é ineficaz e desastroso quando “assume uma finalidade própria, desvinculada de objetivos

maiores”. É o controle punitivo, cujo objetivo é antes de tudo punir os culpados, identificar e corrigir erros. Esse tipo de controle é exercido sobre as pessoas, o que, em sua opinião, é um erro porque o controle deve ser exercido sobre a situação, e não sobre as pessoas.

Outra função analisada por Follett, além do controle, foi a coordenação. Ela propôs quatro princípios de coordenação:

- princípio do contato direto (a coordenação exercida através do contato direto com as pessoas);
- princípio do planejamento (a coordenação feita na primeira fase do planejamento);
- princípio das relações recíprocas (a coordenação através do envolvimento de todas as pessoas participantes de uma situação);
- princípio do processo contínuo de coordenação (a coordenação como um processo continuado).

Atividade 3

Duas fábricas de sorvete são as líderes de mercado no Brasil. Com o lançamento do Chantilícia, a PuroSabor ficou à frente da GeloBom em vendas durante seis meses. A partir daí, a empresa começou a amargar prejuízo a cada balanço mensal com seu novo sorvete, sendo superada pela GeloBom, que não havia lançado nenhum produto novo.

A administração da PuroSabor resolveu investigar as causas dos seguidos prejuízos e descobriu que o problema estava na linha de produção. A fábrica não conseguia entregar o Chantilícia nos prazos, além de não atender à demanda, movida pela intensa publicidade. Ou seja, a produção diminuiu apesar de toda a implantação de tecnologia para a fabricação do novo sorvete. É bom lembrar que boa parte da fabricação de sorvete é manual.

Você poderia ajudar a PuroSabor a pontuar os problemas de produção do Chantilícia, com base no que você viu nesta aula, em relação ao trabalho dos funcionários? Quais desses itens representam a causa da baixa produção dos empregados que produzem o Chantilícia? Justifique sua resposta.

O cenário:

1. para abrigar a máquina especial utilizada para a fabricação do novo sorvete, a empresa improvisou um espaço no fundo da fábrica, sem janelas e com iluminação precária;
2. nenhum grupo especial foi destacado para a fabricação do Chantilícia; a empresa adotou o sistema de rodízio de empregados;
3. a empresa não ofereceu nenhuma bonificação pelos lucros que obteve com as boas vendas do novo sorvete;
4. os diretores da empresa chegaram a pensar em um clube para todos os empregados, mas o setor financeiro vetou a idéia ao tratar o assunto como custo extra;

5. a direção não comunicou o novo projeto aos funcionários, não os envolveu na idéia, apenas determinou que fizessem o trabalho, com algumas explicações sobre o funcionamento da nova máquina;
6. a empresa instalou uma sala para lanches perto do novo local para evitar o deslocamento até o antigo salão, onde todos os outros empregados fazem suas refeições. Com isso, os empregados ganharam em média mais 30 minutos no intervalo de almoço.
7. a punição de dois funcionários apontados como os únicos responsáveis pela perda de um lote de sorvetes foi encarada como injustiça por todos os empregados da produção da fábrica.

Resposta Comentada

Os itens que precisam ser levados em consideração são:

2. Ao optar pelo rodízio de empregados, a empresa não favoreceu a formação de um grupo que pudesse se comprometer com o sucesso do novo lançamento. A direção encarou os empregados como parte do mecanismo de produção, portanto substituíveis.
5. A falta de comunicação sobre o lançamento do novo sorvete a todos os funcionários demonstra um distanciamento entre a direção e o pessoal da linha de produção. Novamente a direção perdeu uma boa oportunidade de envolver os funcionários no novo projeto. Esse é princípio do contato direto, em que a coordenação é exercida por meio do contato direto com os empregados.
6. Mesmo com o aumento do tempo de almoço, o pequeno grupo do sorvete Chantilícia deixou de entrar em contato com os colegas que estavam acostumados a se encontrar, tornando mais frio e solitário um momento que poderia ser de confraternização.
7. O conflito que se instaurou a partir da punição dos dois empregados gerou uma "má fama" do ambiente de trabalho da produção do Chantilícia. Criou-se a expectativa de controle e punição dos empregados e não a de um controle sobre a produção. Lembre-se de que os grupos informais dentro do local de trabalho exercem um forte controle social sobre os hábitos e as atitudes profissionais do trabalhador individual.

As situações dos outros itens não contribuíram para a queda na produção do Chantilícia:

1. A má iluminação, de acordo com as pesquisas de Mayo, não interfere na produção. A experiência de Hawthorne demonstrou que a simples providência de aumentar a iluminação não colabora para o aumento da produção.
3. Também de acordo com Mayo, a remuneração financeira por si só não

representaria garantia de empenho do funcionário na produção. Lembre-se da necessidade de reconhecimento, segurança e adesão ao grupo que as pessoas têm, que é maior que a de incentivos econômicos.

4. Um clube recreativo para integrar o corpo de funcionários seria bem-vindo a médio prazo, como um projeto para toda a fábrica. Para resolver um problema da linha de produção que requer uma certa urgência,

CONCLUSÃO

A Teoria das Relações Humanas teve início nos estudos de Elton Mayo e Mary Parker Follett, seus expoentes. As principais idéias desta escola surgiram a partir das descobertas da pesquisa de Hawthorne. Os resultados dessa pesquisa de Hawthorne foram suficientes para questionar todos os postulados e premissas da teoria clássica. A descoberta da função dos grupos sociais, da emergência da organização informal e da prevalência das necessidades sociais e psicológicas sobre as necessidades econômicas possibilitou o surgimento de uma nova concepção do homem: a idéia do “homem social”, em substituição à concepção então vigente do “homem econômico”.

Mayo, com sua análise crítica da sociedade industrial, previu a ocorrência dos grandes problemas dessa nova sociedade: a depressão, a alienação e a ansiedade, frutos da infelicidade no trabalho. Follett, ao analisar em maior profundidade os mecanismos de controle e coordenação, criou as novas bases para o estudo dos processos administrativos e seus reflexos na atitude e no comportamento das pessoas. Com a sua Lei da Situação, Follett identificou uma série de fatores que devem ser considerados no processo decisório organizacional e gerencial.

Os estudos de Elton Mayo, baseados nos resultados da pesquisa de Hawthorne, bem como as contribuições teóricas de Mary Parker Follett, foram decisivas para o desenvolvimento da Teoria das Relações Humanas: uma nova escola do pensamento administrativo.

Atividade Final

A Teoria Clássica enfatizava a organização formal, com sua estrutura, normas e procedimentos. O foco principal era a análise das tarefas e das funções administrativas. A concepção predominante era a de "homem econômico", motivado única e exclusivamente por interesses econômicos. Os problemas identificados eram todos de natureza técnica e administrativa, como, por exemplo, falhas de planejamento, organização, direção, coordenação e controle, bem como estruturas administrativas inadequadas, inexistência de regras, rotinas e procedimentos etc.

Na Teoria das Relações Humanas, o foco é no sistema social e na organização informal. O que importa para os teóricos desta escola é a atuação do indivíduo na organização, as suas reações às decisões e fatos da Administração, os seus conflitos, o seu comportamento grupal e seu relacionamento com os colegas de trabalho. A concepção predominante era de "homem social", que busca satisfazer suas necessidades sociais e psicológicas no ambiente de trabalho.

As diferenças são enormes, a ponto de alguns estudiosos da Administração identificarem a Teoria das Relações Humanas como uma perfeita antítese da Teoria Clássica.

Com base nas diferenças entre a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas, preencha este quadro com as principais características de cada teoria.

TEORIA CLÁSSICA	TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

1. Trata a organização como um grupo de pessoas
2. Inspirada em sistemas de psicologia
3. Trata a organização como uma máquina
4. Enfatiza as tarefas ou a tecnologia
5. Confiança e abertura
6. Autonomia do empregado
7. Inspirada em sistemas de engenharia
8. Autoridade centralizada
9. Confiança nas pessoas
10. Linhas claras de autoridade
11. Especialização e competência técnica
12. Acentuada divisão do trabalho
13. Confiança em regras e regulamentos
14. Delegação plena de autoridade
15. Clara separação entre linha e *staff*
16. Enfatiza as pessoas
17. Dinâmica grupal e interpessoal
18. Ênfase nas relações humanas entre as pessoas

Resposta Comentada

Ao preencher o quadro, você deve ter percebido o antagonismo entre as teorias. Agora confira as respostas:

Teoria Clássica: itens 3, 4, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 15.

Teoria das Relações Humanas: itens 1, 2, 5, 6, 9, 14, 16, 17, 18.

RESUMO

A percepção da força do grupo informal, resultado das experiências de Hawthorne, fez com que, logo depois de Taylor, surgisse com força a Psicologia Industrial e a Fisiologia para aperfeiçoar métodos de seleção, adestramento e motivação no trabalho.

A pesquisa de Hawthorne foi um marco na história da Administração. Os resultados mostraram que o trabalho é uma atividade grupal e que as pessoas têm necessidades sociais e psicológicas prementes. Esse estudo proporcionou o surgimento de uma nova teoria da Administração: a Teoria das Relações Humanas.

Os maiores representantes da Escola de Relações Humanas foram Elton Mayo e Parker Follett. Mayo destacou-se como chefe da equipe de pesquisadores envolvidos na pesquisa de Hawthorne e realizou diversos estudos sobre o que ele denominava problemas da civilização industrial. Follett tornou-se famosa com a sua Lei da Situação e suas teorias sobre administração de conflitos e liderança.

INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA

Em seguida às escolas clássicas e de relações humanas, você conhecerá a escola neoclássica, cujos maiores representantes são Max Weber, Chester Barnard e Hebert Simum. Suas obras e seus conceitos serão analisados nas próximas aulas.

Teoria da burocracia: os estudos de Max Weber

Meta da aula

Analisar a teoria da burocracia de Max Weber e o fenômeno burocrático nos dias atuais.

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:



descrever as características das estruturas burocráticas de acordo com o conceito de burocracia desenvolvido por Max Weber;



identificar as disfunções burocráticas nas organizações da sociedade contemporânea.

Pré-requisitos

Para acompanhar esta aula, é interessante que você releia os trechos referentes ao taylorismo e ao fayolismo (Aulas 3 e 4, respectivamente). É importante também que você providencie um dicionário.

INTRODUÇÃO



MAX WEBER

Max Weber (1864-1920), sociólogo alemão, foi professor das Universidades de Friburg e de Heidelberg e dedicou-se aos estudos de Economia, História, Filosofia e Direito. Foi o criador da sociologia da burocracia e ficou famoso pela Teoria das Estruturas de Autoridade. Com a tradução de alguns de seus livros para a língua inglesa, tomou corpo nos Estados Unidos, na área de Administração, a teoria da burocracia.



Christophe Libert (www.sxc.hu/photo/499987)

Figura 9.1: A burocracia normalmente é associada à ideia de papelada.

Você conhece a noção de burocracia na concepção popular? Provavelmente sim. Se perguntarmos a alguém nas ruas o que é burocracia, ouviremos, de maneira geral, a mesma definição. Normalmente ela será associada a papelório, lentidão, corrupção, obediência cega a regulamentos; ou seja, no senso comum, burocracia representa uma organização altamente ineficiente. O leigo passou a dar o nome de burocracia aos defeitos do sistema e não ao sistema em si mesmo.

Mas há quase um século o alemão **MAX WEBER**, considerado um dos pais da Sociologia, destacou a necessidade de uma burocracia estatal para o desenvolvimento dos países.

Para Weber, o conceito de burocracia é exatamente o contrário desse que se instituiu no senso comum. Seu modelo burocrático busca uma organização altamente eficiente, pois dispõe de normas e regras, divisão de trabalho, hierarquia de cargos, funcionários treinados e capacitados. Existe, portanto, a valorização de uma organização racional que atinge seus objetivos.



De acordo com o *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*, burocracia é um sistema de execução da atividade pública por meio de um corpo complexo de funcionários, lotados em órgãos, secretarias, departamentos etc., com cargos definidos, selecionados e treinados com base em qualificações técnicas e profissionais, que se pautam por um regulamento fixo e uma hierarquia por linhas de autoridade e responsabilidades bem demarcadas, gozando de estabilidade no emprego. O dicionário também apresenta o sentido pejorativo: como estrutura ineficiente, inoperante, lenta na solução de questões, tendente a complicar trâmites, com conseqüente emperramento das funções organizacionais.

Mas por que Weber se voltou para o estudo da burocracia? Porque a burocracia é um instrumento de dominação da sociedade, e isso interessava bastante a ele. Calma, você já vai entender!

“Ela (a burocracia) é um grupo social que se separa do resto da sociedade e se impõe a ela, dominando-a” (PRESTES MOTTA, 1981).

Esse processo de dominação, segundo Weber, é feito através de organizações burocráticas, tais como o Estado, os partidos, os sindicatos, as empresas, as escolas etc. Para ele, a burocracia, em sua forma moderna, baseada na razão e no Direito, desenvolveu-se com o sistema capitalista avançado e com o surgimento do Estado moderno.

BUROCRACIA COMO TIPO IDEAL

Weber construiu um modelo teórico para a burocracia. Daí a utilização do termo “tipo ideal”. Ele definiu as seguintes características:

- uma organização pautada em normas escritas;
- adoção de uma sistemática divisão de trabalho;
- organização dos cargos segundo o princípio hierárquico;
- fixação de regras e normas técnicas para regular o desempenho de cada cargo;
- separação entre propriedade e administração (na burocracia pública, a propriedade é do Estado e a administração compete aos funcionários burocratas).

Tais características podem ser resumidas em três traços principais:

- formalismo – as burocracias são essencialmente sistemas de normas;
- impessoalidade – nas burocracias, os funcionários obedecem à lei e às normas;
- profissionalismo – as burocracias são formadas por funcionários treinados e competentes.

Em outras palavras, burocracia, basicamente, é uma forma de organização que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos.

Racionalidade

Um processo é racional se são escolhidos os meios mais eficientes para sua implementação. O fato de uma organização ser racional não quer dizer necessariamente que seus membros ajam racionalmente no que se refere às suas próprias metas e aspirações. Pelo contrário, na verdade, quanto mais racional e burocrática torna-se uma organização tanto mais os membros individuais tornam-se simples engrenagens de uma máquina, ignorando o propósito e o significado de seu comportamento. Para Weber, devem ser levadas em consideração as metas coletivas da organização e não as dos seus membros individuais.

Weber via a racionalidade (adequação dos meios aos objetivos pretendidos) como a principal característica da sociedade e das organizações modernas. Não apenas no sistema moderno de produção, *locus* privilegiado da racionalidade moderna, mas, sobretudo, em toda a sociedade e nas organizações que fariam parte dela.

BUROCRACIA NA SOCIEDADE MODERNA

Weber visualizou assim a estrutura e o funcionamento da sociedade moderna:

- preponderância de organizações burocráticas, com alto grau de especialização;
- hierarquia rígida e linhas de autoridade e responsabilidade claramente definidas;
- estabelecimento de um sistema de normas, regras e procedimentos fixos; exercício da gerência de forma impessoal;
- domínio do Estado como uma grande organização burocrática;
- maioria da população constituída de assalariados, trabalhando e vivendo em grandes organizações, estruturadas sob a forma de pirâmides de cargos;
- perda da significação intrínseca do trabalho – mecanização: o que leva à falta de conscientização sobre suas funções e seu papel na instituição;
- busca do pleno emprego, com oferta de segurança por parte do Estado – estabilidade no emprego;
- manipulação das necessidades dos indivíduos, que aumentam com o aumento do poder de compra – sociedade centrada no consumo;

- organização de partidos e sindicatos;
- perda de sentido, por parte dos indivíduos, da participação ativa na política – irresponsabilidade social (PRESTES MOTTA, 1981, p. 8-9).

O crescimento do Estado e o surgimento e desenvolvimento das organizações na sociedade são frutos do que Weber denominou burocratismo. A origem disso está no Estado moderno como instrumento de controle de diversos setores da vida social, no crescimento das organizações políticas e sindicais e na racionalização do trabalho produtivo no âmbito da empresa capitalista.



A burocratização não diz respeito somente à organização estatal. Embora Weber tenha elaborado o conceito de burocracia com base em sua sociologia política, ele usou o conceito também de modo mais abrangente, englobando as demais instituições sociais além da administração pública. Weber notou a proliferação de organizações de grande porte – tanto no domínio religioso (Igreja), como no educacional (Universidade) ou no econômico (grandes empresas) –, que adotaram o tipo burocrático de organização, concentrando os meios de administração no topo da hierarquia e utilizando regras racionais e impessoais, visando à máxima eficiência. Por exemplo, no caso da Universidade, há regulamentos quanto à entrada dos estudantes na instituição, à carga horária de aulas, às avaliações etc. Em relação à divisão do trabalho, a organização está dividida em departamentos e setores, que têm seus respectivos coordenadores.



Holger Stephan (www.sxc.hu/photo/317730)

Figura 9.2: A Universidade é uma instituição burocrática.

A ANÁLISE WEBERIANA DO ESTADO COMO ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA

Segundo o pensamento weberiano, as duas principais organizações burocráticas do capitalismo são as empresas capitalistas burocráticas e o Estado capitalista burocrático moderno.

Weber destaca as seguintes características do Estado como organização burocrática: a existência de uma elite política, de um corpo de funcionários hierarquicamente organizados e de uma força pública destinada à defesa do Estado.

Weber citou o Estado como a maior organização burocrática, que exerce dominação sobre o resto da sociedade, pois ele detém o monopólio do poder de legislar e de lançar e cobrar impostos. É composto de uma burocracia civil integrada por diferentes órgãos da administração direta e indireta, nas três esferas do governo (União, estados e municípios), e de uma burocracia militar (Forças Armadas).

Assim, o Estado é uma organização burocrática que age como uma estrutura de dominação, constituída de uma elite dirigente. Esta procura garantir a apropriação do excedente econômico produzido pela sociedade.

Mas é importante destacar também que Weber enfatizou a necessidade de uma burocracia estatal forte e atuante – um Estado burocrático capaz de alavancar o desenvolvimento de um país. O que ele não poderia prever era o “gigantismo da máquina estatal” gerando a ineficiência no processo de gestão pública.

O gigantismo da burocracia estatal

“Tomado do ponto de vista quantitativo, a estrutura estatal não chega a ser gritante. O país gasta cerca de 2,5% do PIB com salários de funcionários no governo federal, o que não chega a ser um absurdo. (...) Ao longo das décadas, criou-se um emaranhado de regulamentos, leis, regras e normas capazes de enlouquecer qualquer um que queira cumprir todos eles” (LAHÓZ. Para enfrentar a fera. *Exame*, 01 set. 2004, p. 24).

“O gigantismo estatal se expressa muito mais no nó burocrático existente em praticamente todas as suas esferas de atuação, resquício de um tempo em que o governo pretendia ser o centro da vida nacional” (Idem).

Sociedade burocrática: os estudos de Michel Crozier

Michel Crozier, sociólogo francês, em seu livro *A sociedade bloqueada*, analisa o peso da centralização burocrática na sociedade francesa. Para ele, a sociedade burocrática tem as seguintes características:

- predominância da cultura da centralização, com base na tradição do comando militar e na organização centralizadora do Estado;
- proliferação de um modelo de gestão centralizadora inspirado em conceitos como hierarquia, ordem e disciplina;
- proliferação do paternalismo como forma de concessão de privilégios, com o objetivo de contemporizar os efeitos do centralismo burocrático;
- predominância de um estilo rígido de relações entre grupos humanos e sociais, com base em normas e regulamentos fixos;
- estratificação da sociedade, que é dividida em grupos (operários, trabalhadores sem-terra, profissionais liberais, políticos, empresários, proprietários de terra etc.);
- problematização das relações sociais entre indivíduos de diferentes grupos;
- busca de grupos de referência pelas pessoas que querem se proteger contra o excessivo poder das organizações burocráticas;
- existência de um enorme fosso entre aqueles que mandam e aqueles que obedecem.

Tais características, segundo Crozier, bloqueiam a sociedade. Há menos interação, menos participação, menos comunicação e, conseqüentemente, mais conflitos e maior estratificação.

Atividade 1

Estruturas burocráticas



Pense em uma organização da qual você faz ou já fez parte. São muitas na nossa sociedade. Podemos lembrar, por exemplo: escola, igreja, agremiação esportiva, Forças Armadas, trabalho (indústria, comércio, serviços, área de saúde etc.), entre outras. Procure escrever em tópicos a forma como se organiza esse grupo, associando ao conceito de burocracia construído por Weber.

A partir do exemplo dado a seguir (escola), você deve fazer as associações com a organização que escolheu.

Em linhas gerais, você deve apontar aspectos fundamentais quanto à organização.

Veja:

- elaboração de normas e regras para o funcionamento do grupo, visando à organização – horários de entrada e saída, grade de disciplinas, cronograma de aulas, atividades e avaliações;
- divisão do trabalho – separação de “setores” dentro da escola, como direção, coordenações, administração, orientação educacional e pedagógica etc.;
- estabelecimento de hierarquia entre funcionários – diretor, coordenadores, professores, inspetores;
- exigência de qualificação técnica e profissional (graduação em área específica) – professor, coordenador, orientador educacional.

Resposta Comentada

No exemplo da escola, que você viu na atividade, segundo o conceito de Weber, a instituição se organiza de forma racional, com profissionais capacitados para suas funções, em divisão hierárquica, visando a determinados objetivos. Aconteceu o mesmo com a organização que você escolheu?

Como esta atividade é independente, individual, não é possível sintetizar aqui uma análise específica para cada caso escolhido. Ou seja, não há como analisar o que você fez, porque são muitas as opções.

De acordo com o modelo oferecido (escola), você não deve ter tido dificuldades para realizar a atividade. Mas, se tiver dúvidas ou simplesmente quiser uma opinião sobre sua resposta, mostre-a ao seu tutor.

O QUE PROVOCA A DOMINAÇÃO?

Você se lembra que dissemos que Weber se interessou pela burocracia por esta ser um instrumento de dominação da sociedade?

Por isso, esse autor aprofundou-se no estudo do poder da autoridade. Ele via a burocracia como instrumento de dominação. Mas o que causa a dominação? A crença nos princípios e valores? A crença na justiça? A crença na tradição e nos costumes? Em busca dessas respostas, Weber concentrou-se na pesquisa do fenômeno da legitimação.

Como a burocracia enfatiza a hierarquia de autoridade, torna-se necessário um sistema capaz de indicar, de forma mais concreta, aqueles que detêm o poder. Nesse contexto, surgem os símbolos ou sinais de *status*, com a finalidade de demonstrar a posição hierárquica dos funcionários – como o uniforme, a localização da sala, do banheiro, do estacionamento, do refeitório etc. –, como meios de identificar quais são os principais chefes da organização. Inclusive, em algumas organizações – como o exército e a Igreja – o uniforme constitui um dos principais sinais de autoridade. Podemos citar, por exemplo, as insígnias nos uniformes do Exército como forma de diferenciar posições dos militares na hierarquia.

Na dominação, que é um tipo de autoridade estabelecida, existem sempre princípios ou crenças que tornam legítimo aos olhos do governante e dos governados o exercício do poder (PRESTES MOTTA, 1981).

Para ele, “poder é o potencial para exercer influência sobre os outros, cujo foco é a possibilidade de imposição de arbítrio”; a “autoridade é a probabilidade de que um comando, ou uma ordem

específica, seja obedecido; em outras palavras, é o poder institucionalizado e oficializado”. O foco está na probabilidade de obediência.

Para Weber, o entendimento do exercício do poder e da autoridade demanda a análise dos conceitos de:

- legitimidade – capacidade de justificar o exercício da autoridade;
- legitimação – ação de justificação do poder;
- dominação – relação de poder na qual o governante-dominador acredita ter o direito de exercer o poder e os dominados consideram sua obrigação cumprir as ordens.

Interessado nos fenômenos do exercício do poder e da autoridade, Weber buscou relacionar os tipos de sociedade com os tipos de dominação. Para isso, ele criou uma tipologia de sociedades:

- sociedade tradicional: com características patriarcais e patrimonialistas – família, clã, sociedade medieval.
- sociedade carismática: com características místicas (sem base racional), arbitrárias e personalísticas – é o que ocorre nos grupos revolucionários, nos partidos públicos e nas nações em revolução.
- sociedade racional-legal ou burocrática: com normas impessoais e racionalidade – comum nas grandes empresas, exércitos e Estados modernos.

Veja agora como funcionam o poder e a dominação em cada uma dessas sociedades.

Na sociedade tradicional:

- predomina o poder tradicional – não racional, transmitido por herança e extremamente conservador;
- o exercício da dominação é tradicional – é o senhor quem comanda, em virtude do seu *status* de herdeiro ou sucessor;
- a base de legitimação é a crença no passado eterno, na justiça e na pertinência da maneira tradicional de agir;
- A organização vigente nesse tipo de sociedade assume as formas patrimonial e **FEUDAL**, que se caracterizam pelas relações entre o senhor e seus servidores pessoais e entre o senhor feudal e seus vassallos, como ocorre na família e clãs da sociedade patriarcal e nas empresas familiares fechadas.

FEUDAL – FEUDALISMO

Sistema econômico, político e social que se fundamenta na propriedade de terra, cedida pelo senhor feudal ao vassalo em troca de serviços mútuos (proteção do senhor em troca da servidão do vassalo). A sociedade feudal desenvolveu-se do século IX ao XIII, após as invasões germânicas na Europa, entrando em declínio com a formação dos Estados modernos.

CARISMA

Carisma é uma qualidade extraordinária de um indivíduo, existente numa pessoa fora do comum, que possui habilidades especiais: poder mental de locução, alto poder de persuasão e convencimento, capaz de conquistar facilmente outras pessoas.

Na sociedade carismática:

- predomina o poder carismático (sua fonte de legitimação é o **CARISMA**) – sem base racional, instável: adquire facilmente características revolucionárias, não pode ser delegado nem recebido como herança;
- ocorre em organizações que se caracterizam pela relação entre o líder carismático e seu grande número de seguidores, seus discípulos, subordinados mais leais e devotados. É comum nas sociedades em períodos de crise e em processo de mudanças revolucionárias, em partidos políticos, em movimentos sociais e religiosos de caráter messiânico.

Um exemplo significativo de sociedade carismática pode ser o caso de Canudos. No coração da Bahia, existia um povoado chamado Canudos. Antônio Conselheiro, um religioso com alto grau de carisma, chegou com alguns seguidores e aí se estabeleceu como líder. Conselheiro foi orientador de massas, tirou do catolicismo uma nova religião, aplicou um comunismo pacífico entre os sertanejos e, tais eram seus dotes morais e intelectuais, que formou uma comunidade exemplar no meio do sertão. As características sociais e econômicas de Canudos atraíram milhares de sertanejos e a cidade começou a crescer em ritmo acelerado. A cidade virou uma lenda em todo o Nordeste. Em quatro anos, tornou-se a segunda maior cidade da Bahia. Os trabalhadores abandonavam as grandes propriedades para se mudar para lá, desorganizando a produção e afetando toda a economia da região. A reação da elite agrária não tardou a acontecer, culminando numa guerra sangrenta: a Guerra de Canudos.

MERITOCRACIA

Predomínio numa sociedade, organização, grupo, ocupação etc. daqueles que têm mais méritos (mais trabalhadores, mais dedicados, mais bem dotados intelectualmente etc.).
(*Dicionário Houaiss da língua portuguesa.*)

Na sociedade burocrática de base racional-legal:

- ocorre a dominação racional-legal de base técnica, **MERITOCRÁTICA**;
- a fonte de legitimação são as normas legais, racionalmente definidas, e a crença na justiça e nas leis.

Nessa sociedade, todas as organizações, do Estado às empresas, deverão assumir a forma burocrática.

Veja as principais características desse tipo de organização:

- a legalidade provém da crença na justiça da lei;
- há obediência às leis;
- a convicção de que o governante é superior existe porque é consenso que ele tenha atingido tal posição por mérito e competência;

- o exercício do poder pelo governante segue os limites fixados por um sistema de regras que tem força de lei;
- tem na burocracia o seu aparato administrativo;
- o sistema de regras impessoais define o desempenho dos funcionários (burocratas).

Partindo do exemplo de uma experiência de conflito entre um indivíduo e uma organização burocrática, vamos fazer um estudo de caso.

O DRAMA DE UM PROFESSOR

Se você ainda acha que a nossa sociedade não é dominada por organizações burocráticas, tal como previu Weber, leia a seguir o relato de um professor em seus contatos com diversas burocracias. É bom lembrar que não se trata de ficção e, sim, pura realidade.

O professor, tendo servido 35 anos no exercício de magistério, juntou seus documentos e dirigiu-se ao posto do INSS mais próximo a sua residência. Lá chegando, cerca de 8h30, foi abordado por um funcionário da repartição: “O senhor já pegou sua senha?” O professor respondeu que ainda não estava de posse de sua senha.

Ao ouvir a resposta do professor, uma outra funcionária imediatamente gritou: as senhas já acabaram por hoje! O professor olhou para dentro da repartição e viu apenas dez pessoas. Ele retrucou: “Mas são quantas senhas por dia?”. A funcionária foi logo dizendo que o máximo de senhas por dia era quinze e que muitas pessoas pegavam suas senhas e iam para casa, pois o tempo médio de atendimento era de aproximadamente uma hora por pessoa.

O professor não se deu por vencido e, depois de questionar e reclamar bastante, conseguiu uma senha. Ao ver o seu número de senha (5007), o professor quase entrou em pânico. Após a longa espera, dirigiu-se ao setor de atendimento referente à emissão de declaração de tempo de serviço.

A repartição estava repleta de guichês, mas tinha poucos funcionários. Já refeito do primeiro choque com a burocracia, o professor sentou-se calmamente e começou a ler o seu jornal.

De repente, foi abordado por outro funcionário, que lhe perguntou o número de sua senha. O professor já era um número no universo burocrático do INSS.

Depois de esperar quase duas horas, ele foi chamado para um dos guichês.

Foi atendido de forma impessoal e fria pela funcionária, que começou perguntando pelos documentos de praxe: carteira profissional, identidade, CPF e outros. À medida que cada documento era entregue, a funcionária verificava o seu conteúdo e checava na telinha do computador. Os primeiros registros de emprego, constantes da segunda carteira profissional apresentada pelo professor, foram todos devidamente comprovados através do “sistema do INSS”.

Os problemas começaram quando o professor afirmou que perdera a primeira carteira profissional, mas que estava de posse dos formulários do FGTS que comprovavam os seus vínculos empregatícios. A funcionária alegou: “até 1986, o ônus da prova é do cidadão, pois não havia sistema confiável no INSS”.

Tenso, e já antevendo grandes dificuldades, o professor insistiu que tais documentos comprovavam seus vínculos. A funcionária, já um pouco impaciente com a insistência do professor, confirmou que os documentos não eram válidos, pois não tinham carimbo da instituição, embora nos mesmos constassem as assinaturas dos seus respectivos gerentes de pessoal.

O professor, resignado, afirmou que iria entrar em contato com as empresas onde havia trabalhado para atender às normas do INSS, que obrigavam à apresentação de cartas e de cópias autenticadas das fichas de registro dos empregados. O professor ainda mostrou os seus carnês como autônomo, mas, para sua surpresa, os seus pagamentos não estavam registrados no “sistema”. A funcionária foi incisiva: “Esse problema deve ser resolvido no outro setor.”

Olhando insistentemente para o relógio, a funcionária despachou o professor: “Já está na hora do meu almoço.”

Ao sair da repartição, cansado e tenso, o professor dirigiu-se a seu carro, que estava estacionado numa rua próxima à repartição do INSS. Encontrou no pára-brisa uma multa de trânsito. Revoltado, dirigiu-se ao guarda mais próximo e perguntou-lhe o porquê da multa. O guarda, autoritário e irônico, apenas disse: “Cumpro ordens e o senhor tem o direito de apelar da multa junto ao Detran”. Esgotado pela burocracia do INSS, o professor desistiu de argumentar com o guarda e dirigiu-se a seu carro. Já ao volante, pensou melhor: “É melhor pagar a multa do que

enfrentar a burocracia do Detran. Já basta de burocracia por hoje.”

Se você pensou que o caso tem muito de exagero, acredite: situações como essa são mais comuns do que se imagina.

Analise alguns pontos importantes.

Em primeiro lugar, considere que vivemos numa sociedade dominada pelas organizações burocráticas. Não apenas pelas organizações públicas (por exemplo, INSS, Detran e outras), mas também pelas organizações privadas. Nossa vida está repleta de conflitos com organizações burocráticas públicas ou privadas.

Em segundo lugar, é preciso entender que o imenso poder da burocracia é o fator gerador de muitos conflitos com o público e a sociedade em geral, o que não foi previsto por Weber. Ele apenas elaborou o modelo teórico, acreditando que esse seria o novo paradigma de eficiência organizacional para a época.

Nesse caso, é fácil perceber o padrão burocrático de conduta da funcionária. Ela provavelmente recebeu um intenso treinamento para agir dessa forma. Assim, seu comportamento, formal e impessoal, é determinado pela própria burocracia. Em muitas situações, a adoção de comportamentos dessa natureza conduz à imaturidade. O funcionário se torna um cumpridor fiel das normas e adquire uma personalidade passiva e dependente. A burocracia torna-se o seu próprio projeto de vida.

Esse conflito entre o professor e o INSS é fruto do excesso de normas e regras burocráticas, que são seguidas à risca pelos seus funcionários. Assim, a norma e a regra, que são meios, tornam-se fins em si mesmas. A funcionária está ali para seguir as regras e não se importa com o problema do cliente. Este, por sua vez, exige da instituição um tratamento pessoal, mas recebe em troca um tratamento estritamente impessoal (o professor é apenas um número, uma senha na repartição).

Uma das fontes de conflito está na diluição da responsabilidade proporcionada pela burocracia. Na organização burocrática, ninguém é responsável por nada. Todos cumprem ordens. Os chefes, que gozam de todos os privilégios, são invisíveis para o público.

Outra fonte de conflito está no excesso de controles. Para a burocracia, todos são suspeitos; e, para comprovar a sua honestidade, o cidadão tem o ônus de apresentar todos os documentos necessários.

O formalismo é fruto de um conjunto de regras criadas intencionalmente e vistas como meios racionais para atingir os objetivos

desejados. Há uma ordem impessoal que orienta todas as decisões na burocracia (lembre-se da atitude da funcionária do INSS, que seguia estritamente as normas da repartição).

A impessoalidade também é consequência do sistema de normas e leis burocráticas. Na burocracia, não se obedece às pessoas, nem aos chefes, mas a normas e leis instituídas (o professor foi sempre tratado de forma impessoal, em nenhum momento foi-lhe perguntado seu nome, apenas o número da sua carteira profissional e sua senha).

O profissionalismo é representado pelos funcionários que ocupam cargos, desempenham funções e têm atribuições fixas oficiais e ordenadas por meio de regras, leis e procedimentos. São pessoas treinadas, com qualificações determinadas e aptas para exercer suas funções.

Para Weber, a administração burocrática é a forma mais racional de exercer a dominação.

DISFUNÇÕES BUROCRÁTICAS

Weber, ao constituir um modelo teórico de organização (burocracia), não se preocupou com a sua implementação e seus efeitos práticos, ou melhor, não analisou as suas consequências na vida real.

Para Blau e Scott, autores do livro *Organizações formais*, Weber “não teria previsto e isolado as **DISFUNÇÕES** [as consequências negativas da burocracia na vida real] da organização burocrática, apresentando, portanto, uma forma idealizada, onde transpareciam apenas as virtudes do sistema”.

DISFUNÇÃO

Distúrbio da função de um órgão.

Uma das disfunções mais percebidas pelo povo no sistema burocrático do Estado é a corrupção.

Você deve ter ouvido falar muito em “mensalão” nos últimos tempos. Esse termo entrou definitivamente para o vocabulário político e cotidiano do país com a entrevista do ex-deputado Roberto Jefferson (PTB-RJ) à *Folha de S. Paulo*, em 06 de junho de 2005, quando contou pela primeira vez sobre um suposto esquema de pagamentos mensais a parlamentares da base aliada do governo, no valor de R\$ 30 mil. Os escândalos do “mensalão” e dos desvios de verbas orçamentárias e das costumeiras práticas de clientelismo, fisiologismo e assistencialismo só fazem reforçar no inconsciente coletivo o estereótipo da burocracia estatal como a grande vilã da vida nacional.



Mauro Sakamoto (www.sxc.hu/photo/535521)

Figura 9.3: A corrupção é uma das maiores disfunções no sistema burocrático do Estado.

O estudo das disfunções burocráticas foi desenvolvido por pesquisadores como Charles Perrow, William Roth, Robert K. Merton, Victor Thompson, Robert Michels, Philip Selznick, Alvin Gouldner, Eisenstadt e outros.

Perrow identificou quatro problemas que ocorrem nas organizações burocráticas:

- particularismo: levar para dentro da organização os interesses dos grupos exteriores a ela, como, por exemplo, contratar ex-colegas de faculdade ou serviços de empresas de amigos e parentes;
- “fazer a cama”: beneficiar-se da posição na organização para fins pessoais, como, por exemplo, aceitar propinas e presentes de fornecedores;
- “excesso de regras”: gerar papelório, carimbos, excesso de assinaturas, que acabam provocando lentidão no andamento dos processos;
- hierarquia: negar a autonomia, resistir à mudança, exagerar no culto à obediência.

NEPOTISMO

É uma ação pela qual um funcionário do governo aproveita da posição que ocupa na organização, principalmente no poder público, para beneficiar parentes ou amigos, prejudicando os interesses da comunidade. Acontece nepotismo, por exemplo, quando um funcionário do Estado nomeia um membro da sua família para trabalhar no governo.

A burocracia estatal gera muitos cargos, que são disponibilizados pela elite para os seus parentes, amigos e parceiros. A prática do NEPOTISMO é comum no legislativo brasileiro. “(...) 96 das esposas dos 391 deputados que se declaram casados estão empregadas na Câmara. No Senado (...), pelo menos 70% dos 81 senadores empregam parentes”. (Nepotismo consagra as práticas antidemocráticas. *Valor*, 14 abril, 2005. Editorial, p. A-12).

Para o cientista político Fernando Abrucio, em matéria publicada nessa mesma edição do jornal, “o nepotismo, na verdade, é consequência de dois fatores maiores: o personalismo e o familismo. (...) Os políticos procuram orientar suas ações para favorecer seus parentes, com cargos públicos ou instalando verdadeiras oligarquias familiares no processo eleitoral (...)”.

Leia um trecho da entrevista de Vamireh Chacon – professor, pesquisador e cientista político –, concedida a Ismália Afonso, da Assessoria de Comunicação da UnB, em 09 de março de 2006. Chacon responde a algumas perguntas sobre nepotismo no Brasil.

Se você sentir dificuldade quanto ao sentido de algumas palavras, sublinhe-as e pesquise os significados no dicionário.

Você pode ter acesso à entrevista completa pela Internet. O endereço eletrônico é: <http://www.unb.br/acs/entrevistas/tv0306-02.htm>.

UnB AGÊNCIA – *Quais os principais problemas que o nepotismo traz para o Estado?*

CHACON – As sociedades de capitalismo avançado, nas quais as relações familiares não são hegemônicas, são regidas pela competição. Quando não há competição, quem será o escolhido? Aquele mais próximo fisicamente dos detentores do

poder. Assim, a produtividade cai por falta de competitividade. Esse sistema não tem futuro. Não porque o familismo seja totalmente eliminável, mas porque ele precisa deixar de ser hegemônico e majoritário. O que a sociedade brasileira tem de perceber é que o patrimonialismo é uma das principais, senão a principal, causa da baixa produtividade e da baixa rentabilidade da economia. E isso vai inevitavelmente impactar no que chamamos de alto custo Brasil.

UnB AGÊNCIA – *Que outras ações negativas, em geral, acompanham essa prática?*
CHACON – O familismo como cabide de empregos é arcaico, anacrônico, antieconômico, improdutivo, um peso negativo na economia. É possível sentir esses males a partir dos serviços mal prestados pelo Estado, pelas empresas. Mas, na imensa maioria dos casos, a população não está suficientemente conscientizada a respeito. Isso em nenhum lugar do mundo, apesar de que, em alguns lugares, a repulsa ao familismo seja mais sensível. Na Europa, Japão ou Estados Unidos, por exemplo, é um perigo descender de pais poderosos, porque as pessoas são mais cobradas e expostas na vitrine da opinião pública.

O primeiro registro histórico da prática de nepotismo no Brasil refere-se ao período de chegada dos portugueses ao país. Na primeira carta de Pero Vaz de Caminha a Dom Manuel, depois de falar da então Ilha de Vera Cruz, o autor pede ao rei que mande trazer da ilha de São Tomé seu genro Jorge de Osório.

Roth critica, em relação à burocracia:

- mecanicismo: desempenhar papéis limitados, com responsabilidades limitadas e autonomia reduzida;
- individualismo: haver conflitos entre pessoas que estão no poder e aquelas que desejam o poder, em busca das vantagens de ser chefe;
- interrupção ou lentidão do fluxo de informação: privilegiar a rigidez hierárquica;
- desestímulo à inovação e indefinição de responsabilidade: não valorizar a criatividade e evitar responsabilidades sobre resultados.

Para Merton, são as seguintes as principais disfunções burocráticas:

- valorizar excessivamente os regulamentos;
- exceder na formalidade;
- resistir às mudanças;
- despersonalizar as relações humanas;
- hierarquizar o processo decisório;
- exibir sinais de autoridade;
- apresentar dificuldades no atendimento aos clientes.

Sintetizando essas três visões iniciais sobre as disfunções, podemos ressaltar os pontos falhos mais apontados por Perrow, Roth e Merton: exagero nas regras, resistência ao novo e valorização da hierarquia.

Atividade 2

Disfunções burocráticas



Figura 9.4: Quem já não teve “dor de cabeça” por causa de problemas burocráticos com bancos ou prestadores de serviço?

Você já experimentou reclamar da sua conta de luz ou de telefone junto às empresas prestadoras de serviços? Já tentou encerrar uma conta no banco ou trocar uma mercadoria numa loja qualquer? É possível que você já tenha enfrentado algum dia um problema nesse sentido.

Os jornais impressos normalmente dedicam uma seção para publicar cartas de leitores sobre assuntos diversos. Muitas delas tratam de experiências problemáticas relacionadas a situações burocráticas.

Observe os dois exemplos a seguir.

Caso A – Linha difícil de ser cancelada

Há dois meses venho tentando, sem sucesso, cancelar a assinatura de uma linha pós-paga da Operadora de Telefonia X. O problema é que o pedido só pode ser feito por telefone e não nas lojas, como acontece na compra. Quando ligo, a atendente registra a solicitação e informa que uma pessoa de outro departamento entrará em contato depois. Mas ninguém liga de volta. Já a conta sempre chega na data.
M. A. G. A., São Paulo.

Caso B – Serviço mal prestado

Fui à agência do Banco Fácil para encerrar uma conta-salário. Tive de voltar cinco vezes ao banco por causa da burocracia envolvida nesse processo. Depois de muita briga, finalmente encerre a conta. Mas depois recebi um ofício desse banco informando a existência de uma dívida de R\$ 23,00. Liguei para o atendimento e me informaram que minha conta ainda estava aberta.
B. F. T., Rio de Janeiro.

Escolha um dos dois casos apresentados anteriormente (A ou B) e faça uma análise com base nas disfunções burocráticas apresentadas por Robert Merton, que você acabou de estudar.

Resposta Comentada

Em ambos os casos utilizados como exemplo são visíveis as disfunções burocráticas que culminam na insatisfação dos clientes.

No caso A, há um procedimento aparentemente desburocratizante (atendimento telefônico), mas que na prática não funciona. O tratamento ao cliente despersonaliza a relação humana (é impessoal) e apresenta sérias dificuldades por parte da instituição (tratamento desrespeitoso), porque a empresa não dá qualquer satisfação, resposta ou sinal de encaminhamento do problema do cliente.

No caso do Banco Fácil (caso B), é notável a excessiva valorização dos regulamentos, atrasando todo o processo. Geralmente a burocracia é grande nos encerramentos de conta, com o objetivo claro de desestimular o cliente a fazê-lo.

Merton também desenvolveu um modelo de padrões burocráticos, demonstrando como a burocracia funciona na prática, com base na maneira como as regras são impostas. Nesse modelo, identificou três tipos de padrão:

- falso simulado: as regras não são nem impostas pelos chefes nem acatadas pelos funcionários; ocorrem pequenos conflitos; violações e evasões são frequentes;
- punitivo-centralizador: as regras são estabelecidas pela chefia e acatadas pelos funcionários; ocorrem grandes tensões e conflitos; as regras são impostas através da punição;
- representativo: as regras são impostas e acatadas; existem poucas tensões; há pequenos conflitos e violações de ambas as partes.

Também na tentativa de entender mais sobre a burocracia vigente nas organizações, Thompson fez distinção entre três tipos de conduta:

- conduta de natureza determinada pela especialização, característica das grandes e complexas organizações;
- conduta originada na insegurança pessoal e caracterizada pelos exageros cometidos por pessoas que ocupam posições de autoridade hierárquica e não hierárquica, orientada mais para as necessidades individuais do que para as metas e objetivos da organização;
- conduta relacionada à imaturidade pessoal, comum em pessoas que não conseguem adaptar-se às organizações burocráticas.

Esses padrões de conduta fizeram Thompson criar os termos “buropatologia” e “burose”.

Ainda analisando a burocracia, outro estudioso, Michels, definiu que o padrão das organizações modernas de larga escala é inerentemente oligárquico. Michels chamou esse postulado de “lei de ferro das oligarquias”. Para o autor, essa condição é devida aos seguintes fatores:

- grande número de membros, inviabilizando a participação direta no sistema burocrático;
- crescente complexidade da organização, tornando os problemas incompreensíveis para a maioria;
- o poder do líder como inexpugnável, porque ele manipula a informação; ele, por causa do conhecimento específico somado à experiência, torna-se quase insubstituível.

Michels, assim como Weber, analisa a burocracia em termos de dominação e poder. As organizações são inerentemente oligárquicas porque são dominadas por uma elite dirigente. Os membros dessa elite gozam de privilégios e controlam a massa de empregados ou funcionários. Sonogam informação, pois a utilizam como fonte de poder.

Ao se tornar líder da burocracia, essa elite dirigente passa a ter interesses muito diferentes daqueles das massas de funcionários subordinados. O estudioso concentrou sua análise no comportamento das elites dirigentes dos partidos políticos e dos sindicatos. Em seus estudos, demonstrou como tais elites assumem comportamentos distintos daqueles que possuíam anteriormente quando faziam parte da massa de funcionários.

No caso do posto do INSS, que você viu anteriormente, era evidente a ênfase da funcionária nos objetivos específicos do departamento – um deles era a meta quantitativa, expressa pelo número de senhas distribuídas por dia – em detrimento dos objetivos mais amplos de garantia dos direitos dos pensionistas, aposentados e demais cidadãos que buscam o INSS para resolver seus problemas. Selznick demonstra que a ênfase no treinamento e na capacitação dos funcionários da burocracia gera maior delegação de autoridade, que, por sua vez, produz conflitos entre unidades da organização. Tais unidades passam a priorizar seus objetivos departamentais e funcionais em detrimento dos objetivos organizacionais.

O comportamento da funcionária do INSS é um traço marcante da vida burocrática. A funcionária, em nenhum momento, fez qualquer tipo de concessão ao professor. Gouldner analisou as conseqüências do sistema de controle das organizações burocráticas, que gera rigidez de comportamento nos funcionários burocráticos e, conseqüentemente, conflitos com os clientes.

Eisenstadt denominou *burocratização* o fenômeno que ocorre quando a organização burocrática amplia as suas atividades e expande o seu poder para fora dos seus domínios. Ele analisou o fenômeno da burocratização e da desburocratização. Em seus estudos identificou os processos de ampliação e de redução das atividades e do poder das organizações burocráticas. É o que ocorre na burocracia militar, que exige dos soldados e oficiais cumprimento de certas regras e procedimentos, mesmo quando eles estão fora dos quartéis. O mesmo ocorre com as burocracias religiosas em relação a padres, bispos e cardeais, bem como a pastores e fiéis das igrejas evangélicas.



Se você pensou em desburocratização como processo inverso à burocratização, está certíssimo. A desburocratização ocorre quando a burocracia diminui o seu poder e suas atividades por pressão de grupos externos. Quando a associação de pais de alunos, por exemplo, impõe à direção da escola mudanças de certas regras, a organização burocrática educacional desburocratiza-se; outro exemplo seriam as conquistas dos diretórios acadêmicos junto às direções das universidades. Outro sentido de desburocratização, muito utilizado pelos governos, é o de eliminação de papéis, agilização de processos, democratização dos serviços públicos e descomplicação da vida dos cidadãos.

A funcionária do INSS do caso anterior, ao deparar-se com os inúmeros carnês de profissional autônomo apresentados pelo professor, com números diferentes para o mesmo titular, não soube o que fazer. A saída encontrada para a sua “incapacidade treinada” foi encaminhar o professor para outra seção. Weblen criou o conceito de “incapacidade treinada” para designar as limitações do treinamento dos burocratas, que prevê determinadas situações. Diante de uma nova situação não prevista em manuais, normas e regulamentos, o burocrata, mesmo treinado, não sabe como proceder.

Dewey utiliza o conceito de *psicose organizacional* para identificar os distúrbios psíquicos causados pela burocracia às pessoas que trabalham sob seu domínio. Presos às suas rotinas diárias, os burocratas se tornam metódicos, formalistas, lentos, submissos, dependentes, imaturos e nada criativos.

Os cultos à obediência, à superconformidade, às normas e aos regulamentos tiram do burocrata a sua capacidade de julgar, de sustentar opiniões próprias e de exercer seu livre-arbítrio.

Warnotte criou o conceito de “deformação profissional” para designar o conjunto de habilidades e conhecimentos parciais que são adquiridos pelo burocrata em sua trajetória profissional. O burocrata desenvolve habilidades mecânicas e assume, em muitos casos, uma postura arrogante, pois ele internaliza o poder burocrático da sua organização.

O governo federal e os governos estaduais e municipais estão há muito tempo empenhados em projetos desburocratizantes. Ainda na época dos governos militares, foi criado o Ministério da Desburocratização, sob a gestão de Hélio Beltrão, que se tornou o grande mentor dos programas de desburocratização do governo federal. Esse ministério foi extinto em 1986.

O melhor exemplo é o “modelo poupatempo”, criado em outubro de 1997, em São Paulo. O governo do estado criou diversos postos com o objetivo de agilizar o atendimento da população para obtenção imediata de documentos.

Projeto semelhante foi desenvolvido pelo judiciário mineiro, que criou em 2002 centrais de conciliação. Estudantes de Direito lotados em tais unidades atendem ao público e agilizam o andamento dos processos.

CRÍTICAS AO MODELO BUROCRÁTICO – MAIS ALGUMAS OBSERVAÇÕES

Peter Drucker fez críticas severas ao modelo da burocracia, iniciando pelas regras e procedimentos, uma das características marcantes da organização burocrática, segundo Weber.

Para ele, “há uma crença enorme de que as regras e procedimentos são instrumentos de moralização”. Mas o que acontece na prática não é isso. O excesso de regras e procedimentos facilita a corrupção, a concessão de propinas para agilizar o fluxo dos processos burocráticos e para atender à exigência de documentos, suas cópias autenticadas, assinaturas, despachos e decisões.

Além disso, a ênfase nas normas legitima a prática de um controle punitivo, ou seja, se o funcionário burocrata não cumprir a norma, estará sujeito à perda do cargo. Assim, ele utiliza a norma como um fim em si mesmo e não como um meio para atingir um objetivo.

Ainda com relação às normas, Drucker diz que “estas são muitas vezes erradamente substituídas por julgamentos”.

O sociólogo norte-americano Warren Bennis é incisivo em sua declaração: “A forma burocrática de organização está se tornando cada vez menos efetiva, face às mudanças ocorridas na conduta das corporações e nas práticas gerenciais.”

O modelo burocrático, segundo ele, não responde mais às exigências de flexibilidade, velocidade e capacidade de respostas que o mercado e a tecnologia exigem das modernas organizações.

Ele identifica as seguintes falhas do modelo:

- não leva em conta a organização informal, ou seja, só considera o que está estritamente previsto nas normas;
- não prevê a solução de conflitos entre grupos funcionais;
- a divisão hierárquica impede comunicações e idéias inovadoras;
- subutiliza os recursos humanos;
- não prevê a assimilação de novas tecnologias.

O pesquisador ainda salienta que a burocracia não permite crescimento pessoal e impede o desenvolvimento de uma personalidade madura, tornando as pessoas passivas, dependentes e alienadas politicamente.

Desse modo, Bennis vê a burocracia como um modelo impróprio para o desenvolvimento humano.



Figura 9.5: Maurício Tragtenberg.

Maurício Tragtenberg (1929-1998), filósofo e cientista político, destacou-se como um grande pensador brasileiro. Autor do livro *Burocracia e ideologia*, é um dos maiores especialistas brasileiros em estudos da burocracia.

Ele fez as seguintes críticas nessa área:

- ao sistema burocrático é atribuída a tarefa de organizar tudo (como uma estrutura organizacional totalizante);
- a burocracia é uma estrutura de controle que dispõe de imunidades e privilégios (como poder acima de todos);
- existe nela o culto da distribuição desigual do poder (poucos podem muito e muitos não têm voz);
- é agente qualificado do poder econômico, que é exercido em nome da sociedade, mas em benefício de alguns poucos (como agente do poder econômico);
- é parte integrante do Estado e se acentua no Estado autoritário, pois existe a centralização monocrática (a organização é centralizada e autoritária, as decisões são de cima para baixo e os postos-chave são ocupados por pessoas indicadas pelos chefes superiores);
- configura uma nova classe dominante nas sociedades pós-capitalistas (ver boxe a seguir), ocupando espaço que antes pertencia à antiga classe capitalista.

O conceito de pós-capitalismo foi desenvolvido por Peter Drucker em seu livro *Sociedade pós-capitalista*. Segundo ele, a cada dois ou três séculos ocorre uma transformação significativa na História, que leva a uma reorganização da sociedade. Segundo ele, estamos em uma dessas fases (pós-capitalismo). O maior recurso dessa nova sociedade será o conhecimento, e seus grupos sociais (organizações) mais importantes serão compostos pelos trabalhadores do conhecimento.

A ADHOCRACIA: UMA SOLUÇÃO?

Alvin Toffler, autor do livro *Choque do futuro*, analisou a onda de reestruturações administrativas que assolou as empresas americanas e europeias nas décadas de 1960 e 1970. Para ele, as organizações iniciaram um processo transformador de suas estruturas burocráticas centralizadas através da criação de “grupos de trabalho” voltados para a solução de problemas específicos e implementação de projetos claramente definidos. Tais grupos, que constituíam uma estrutura *ad hoc* (temporária), logo se dissolviam após concluídos os seus trabalhos.

Durante a Segunda Guerra Mundial, alguns exércitos, com o objetivo de melhorar o desempenho de seus batalhões, estabeleceram como estratégia a criação de forças-tarefa. Os grupos militares participantes foram denominados equipes *ad hoc* (traduzido do latim: “para isto”) formadas para um fim específico, durante um determinado intervalo de tempo. Assim, as equipes eram formadas e dispersas quando necessário.



Otaviano Chignolli (www.sxc.hu/photo/486645)

Figura 9.6: Exército – criação de forças-tarefa: estrutura *ad hoc*.

“Os grupos de trabalho e outros grupos *ad hoc* estão no momento proliferando no seio das burocracias do governo e dos negócios, tanto nos Estados Unidos quanto no estrangeiro. Grupos de duração temporária, cujos membros se juntam para resolver um problema específico e em seguida se separam (...). Seus membros estão constantemente se deslocando, organizacionalmente, senão geograficamente” (TOFFLER, 1972, p. 109-110). Podemos citar como exemplo dessa estrutura no Brasil a consultoria *ad hoc* do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico). Seus membros, pesquisadores bolsistas ou não bolsistas, são indicados por comitês permanentes para atuar em programas e ações especiais, como distribuição de fundos para pesquisa.

Veja o quadro a seguir, que apresenta as diferenças entre as estruturas funcionais tradicionais e as estruturas *ad hoc*:

Estruturas tradicionais	Estruturas <i>ad hoc</i>
São permanentes.	São temporárias.
São centradas na realização de atividades continuamente.	Estão voltadas para o cumprimento de objetivos específicos.
Assumem a forma de diretorias, departamentos, setores, seções.	Assumem a forma de grupos de trabalho, equipes de projetos e comitês.
Preservam as linhas de autoridade.	Preservam a sinergia e o intercâmbio de experiências e conhecimentos entre os seus membros.
São centralizadas, pois concentram o poder decisório nos chefes.	São descentralizadas, porque as decisões são tomadas pelos gerentes de projetos e prevalece a busca pelo consenso entre os participantes das equipes e/ou comitês.

As mudanças tecnológicas, sociais, políticas e culturais (a partir da década de 1960) exigiam das empresas mais criatividade e inovação e maior capacidade de resposta imediata aos problemas emergentes. Nesse novo cenário, as estruturas hierárquicas tradicionais começaram a ser questionadas, e em seu lugar surgiram as estruturas *ad hoc*.

Essas estruturas surgiram como forma de combater a inflexibilidade e a rigidez burocrática, bem como o centralismo das estruturas funcionais tradicionais. Elas surgem nas áreas de engenharia e projeto, marketing e pesquisa e desenvolvimento, nas grandes corporações. Nas burocracias públicas, elas se desenvolvem nas áreas de serviços públicos prioritários (educação, saúde, saneamento, segurança etc.).

As estruturas *ad hoc* evoluem para as organizações matriciais, que são arranjos que combinam a funcionalidade da estrutura formal hierarquizada e setorizada com a operacionalidade das estruturas *ad hoc*. É o que também denominamos organizações por projetos. Os gerentes de projetos subordinam-se hierarquicamente aos diretores da organização (estrutura tradicional) e gerenciam suas respectivas equipes de trabalho (estrutura *ad hoc*).

Na disciplina Estruturas e Processos Organizacionais, você vê esse tema com mais profundidade.

CONCLUSÃO

O maior mérito dos estudos de Weber foi sua visão de sociedade moderna dominada pelas organizações burocráticas, dentre as quais o próprio Estado, com seus aparelhos repressor, arrecadador, fiscalizador e prestador de serviços.

Seus estudos também contribuíram para internalizar os conceitos de dominação, autoridade e poder. A sua teoria da dominação foi extremamente importante para a análise comparativa das sociedades tradicionais e modernas.

O seu modelo de burocracia vigorou durante muito tempo como modelo ideal de organização para qualquer tipo de entidade: empresa, órgão público, igreja, exército, sindicato, partido político ou outras. No entanto, com o advento da sociedade pós-industrial, esse modelo apresentou uma série de falhas. Na tentativa de contornar essas falhas, surge a proposta de um novo modelo: a *adhocracia*.

Atividade Final

A lentidão ao abrir ou fechar empresas no Brasil



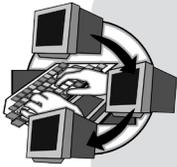
O Brasil é um dos países mais burocráticos do mundo. Uma matéria publicada na *Veja on-line* mostra como é difícil abrir e fechar empresas no Brasil, o que configura um dos maiores obstáculos ao crescimento econômico do país. Leia a seguir um pequeno trecho desse texto (visitado em 28 jan. 2004):

“O primeiro estudo de abrangência planetária feito pelo Banco Mundial sobre as condições reais de vida das empresas comprova que o ambiente para negócios no Brasil é inóspito mesmo comparado ao de nações mais pobres e atrasadas. À luz das principais conclusões da pesquisa feita em 133 países, a existência de vida empresarial no Brasil parece quase um milagre.”

Com base nessas informações, faça uma pesquisa sobre os efeitos negativos da burocracia na realidade de uma pequena empresa próxima a você (padaria, locadora, mercado etc.). Você pode obter informações a esse respeito numa espécie de entrevista elaborada antecipadamente.

Procure perguntar sobre as diferentes etapas do processo:

1. documentação necessária para abrir a empresa;
2. lugares ou órgãos em que o microempresário tem de comparecer;
3. a quem tem de se dirigir;
4. possíveis obstáculos para abrir o pequeno negócio.



Ao término da pesquisa, vá até a plataforma do Cederj na Internet (www.cederj.edu.br). Acesse o grupo de estudos desta disciplina e, na aba Atividades, clique em: A lentidão ao abrir ou fechar empresas no Brasil (Aula 9).

Participe do fórum de discussão, apresentando alguns dos obstáculos burocráticos na hora de abrir um pequeno negócio dos quais você teve conhecimento durante sua pesquisa. Cite o problema que mais impressionou você e proponha, se possível, sugestões de solução para a situação.

Não deixe de ler as mensagens deixadas pelos colegas. Desse modo, além de divulgar o resultado de sua pesquisa, você entra em contato com experiências diferenciadas, o que será muito enriquecedor!

Resposta Comentada

Concluímos os comentários sobre os dados que você acabou de ler com um trecho da reportagem.

Veja abaixo algumas conclusões do estudo realizado pelo economista Simeon Djankov, do Banco Mundial, sobre a burocracia de 145 países. Acredite se quiser: o Brasil apresentou os seguintes resultados no ranking burocrático:

- 4º lugar em maior custo de demissão de funcionários (nesse aspecto, o Brasil só perde de Serra Leoa, Laos e Guatemala);
- 5º lugar no período de tempo necessário para abrir um negócio (nesse quesito, o Brasil só é menos lento que Haiti, Laos, República Democrática do Congo e Moçambique) – em média são necessários 152 dias para abrir um negócio em nosso país e dez anos em média para fechar uma empresa;
- 12º lugar no excesso de leis trabalhistas (nesse aspecto, o Brasil só perde para países da África);
- 21º lugar no período de prazo para valerem na Justiça as garantias dos contratos (no Brasil é de aproximadamente 566 dias; na América Latina, esse prazo só é maior na Bolívia, na Guatemala e no Uruguai).

“A burocracia funciona como uma corrente que impede a economia de decolar. Mesmo com os custos do emaranhado de certidões, com a Justiça lenta e leis trabalhistas antiquadas, o fato de as empresas brasileiras seguirem adiante não deixa de causar espanto” (RYDLEWSKI, C. A burocracia amarra o crescimento. Veja, 1 set. 2004, p. 110).

Max Weber criou um tipo ideal de organização da sociedade moderna. Colocou lado a lado as empresas capitalistas, o Estado, os partidos políticos, os sindicatos, as igrejas, as escolas e vários tipos de organização. Denominando-as “burocracias” ou “organizações burocráticas”, Weber identificou traços comuns entre elas e alertou para seu crescimento no âmbito da sociedade, processo ao qual chamou de “burocratismo” ou “burocratização”. Ele apontou três características principais desse tipo de organização: formalismo, impessoalidade e profissionalismo.

Contudo, não previu as conseqüências negativas (disfunções burocráticas) do seu modelo: apego excessivo às regras, mecanicismo, desestímulo à inovação, resistência às mudanças, entre outras. Tais problemas foram objeto de análise de vários estudiosos, como Merton, Gouldner, Selznick e outros.

O estudo de tais disfunções nos ajuda a entender o porquê das diferenças entre as concepções weberiana e popular de burocracia. A concepção weberiana significa organização eficiente, competência e profissionalismo; a concepção popular representa o seu oposto: organização ineficiente, lenta e corrupta.

Como proposta de novo modelo, surgiram as estruturas *ad-hoc*, que configuram a formação de grupos voltados para objetivos e tarefas específicos, por um tempo determinado. Essas estruturas buscam combater a inflexibilidade e a rigidez burocrática.

INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, você verá a escola neoclássica, com os estudos de Herbert Simon e Chester Barnard. Através de suas contribuições, a Administração começou a evoluir para o campo dos estudos da gerência e do processo de tomada de decisões.

A teoria neoclássica: os estudos de Chester Barnard e Herbert Simon

AULA 10

Meta da aula

Analisar a teoria neoclássica da Administração, com base nas contribuições de Herbert Simon e Chester Barnard.

objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 diferenciar eficiência de eficácia na organização administrativa;
- 2 apontar vantagens e desvantagens dos processos de centralização e descentralização em uma empresa;
- 3 avaliar o desempenho gerencial, de acordo com a abordagem das funções e do papel do executivo, segundo Chester Barnard;
- 4 analisar as condições necessárias para o funcionamento de um trabalho em grupo, segundo Barnard.

Pré-requisitos

Para acompanhar esta aula, é importante que você tenha claros os estudos de Fayol e Gulick sobre as funções administrativas (Aula 5) e os estudos de Elton Mayo e Mary Parker Follett sobre o sistema social na empresa (Aula 8).

INTRODUÇÃO

Os representantes da **ESCOLA NEOCLÁSSICA** da Administração deram grande contribuição ao estudo da organização. Diferentemente dos representantes da escola clássica, os teóricos dessa escola não se preocuparam em definir princípios gerais nem propor soluções pontuais.

ESCOLA NEOCLÁSSICA

“Neo” significa “novo”. A abordagem neoclássica nada mais é do que a teoria clássica devidamente atualizada e redimensionada aos problemas administrativos atuais e ao tamanho das organizações de hoje. Em outros termos, a teoria neoclássica é, basicamente, a teoria clássica colocada no figurino das empresas de hoje, a partir de uma revisão dos conceitos e perspectivas. A teoria neoclássica é também denominada escola do processo Administrativo, escola operacional ou abordagem universalista da Administração. Alguns seguidores dessa escola são: Willian Newman, Ernest Dale, Ralph C. Davis, Louis Allen, George Terry, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Michael Jucius e Morris Hurley.

Para lembrar a teoria clássica da Administração:
Caracteriza-se pela ênfase na estrutura organizacional, pela visão do Homem Econômico e pela busca da máxima eficiência.

No campo específico da Administração das empresas, coube a dois engenheiros o lançamento dos fundamentos de uma teoria geral da Administração, dando origem à chamada escola clássica da Administração: Henri Fayol e Frederick Taylor.

Fayol procurou estabelecer os princípios da Administração e a definição das tarefas dos gerentes e executivos; propôs a divisão das funções do administrador em planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar. Taylor interessou-se mais pelos métodos e sistemas de racionalização do trabalho na linha de produção.

Qual foi, então, a maior contribuição deles? Esses estudiosos se propuseram a atualizar os conceitos clássicos, objetivando maior dinamismo e interatividade à organização administrativa.

Na teoria neoclássica surgem novas categorias de análise: por exemplo, os sistemas cooperativos e de comunicação, o processo de tomada de decisões, o exercício da autoridade, o gerenciamento das relações entre a organização formal e a informal.

Seus autores, **CHESTER BARNARD** e **HERBERT SIMON**, cientes da complexidade do ambiente onde se situavam as organizações, privilegiaram o estudo das funções do executivo – o maior responsável pelo sucesso ou insucesso do negócio. Eles se preocuparam com aspectos relativos à sua capacidade de definir objetivos, motivar e integrar pessoas, disseminar valores, legitimar sua autoridade e tomar decisões corretas e oportunas.

CHESTER BARNARD

O americano Chester Barnard (1886-1961) foi diretor geral e vice-presidente da Bell Telephone Company of Pennsylvania e, posteriormente, presidente da New Jersey Bell Telephone Company. Autor do livro *As funções do executivo*, foi pioneiro na análise dos papéis e funções do executivo em uma empresa, destacando-o como criador de um propósito comum e disseminador de valores morais na organização.

Fonte: <http://www.cbs.dk/content/>

**HERBERT SIMON**

Herber Simon (1916-2001) nasceu em Milwaukee, Wisconsin, EUA. Em 1978, ganhou o Prêmio Nobel de Economia por seus estudos sobre tomada de decisões na área administrativa. Suas principais obras são *Administrative Behavior (Comportamento administrativo)*, publicado em 1947; *Public Administration (Administração pública)*, de 1950; e *Organizações*, de 1958.

Fonte: <http://nobelprize.org/economics/laureates/1978/simon-autobio.htm>



Os autores dessa escola aprofundaram a análise do sistema social na empresa, dando prosseguimento aos estudos pioneiros de Mayo e Follett.

Fugindo do viés humanista, Bernard e Simon privilegiaram, em suas análises, os aspectos técnicos e conceituais envolvidos no processo de tomada de decisões e de gestão de mudanças nas organizações.

Suas idéias são consideradas por muitos como teorias transitivas, porque suas abordagens permitiram a passagem (ou a transição) do enfoque clássico (mais técnico) para o enfoque social comportamentalista.

O QUE CARACTERIZA A TEORIA NEOCLÁSSICA?

Na perspectiva da teoria neoclássica, existe uma busca por resultados práticos. Isso é uma novidade, porque os representantes da escola clássica eram mais preocupados com os fundamentos teóricos da Administração.

Os neoclássicos dão ênfase à condução do esforço coletivo para o alcance de objetivos. Para eles, a melhor maneira de obter resultados satisfatórios é definir um propósito comum e promover a cooperação entre as pessoas, a fim de atingir as metas da empresa.

A organização passa a ser vista como ente social, que visa à realização de uma tarefa social – para os adeptos dessa escola, o administrador deve saber lidar com pessoas.

Essa visão de empresa como “ente social” ou voltada para uma “tarefa social” é muito presente ou concreta nas organizações da sociedade atual. Os projetos, benefícios e ações sociais promovidos pelas empresas são publicados anualmente, por meio de seu balanço social, e dirigidos a empregados, investidores, analistas de mercados e comunidade de maneira geral (os *stakeholders*). Esse balanço é, ao mesmo tempo, um instrumento que avalia e multiplica o exercício da responsabilidade social. O Ibase (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas) disponibiliza na Internet modelos de balanço social, lista de empresas que o publicam periodicamente, leis que o regulam etc. Vale a pena dar uma olhada. O site é www.balancosocial.org.br.

Assim, intensifica-se a análise do desempenho individual e grupal, valorizando a cooperação e a coordenação de esforços entre os membros de uma organização, grupo ou unidade administrativa.

Veja a seguir alguns dos aspectos particulares que configuram essa teoria:

- redefinição dos princípios gerais da Administração;
- surgimento de um novo enfoque sobre as funções administrativas;
- estudo da eficiência e da eficácia – diferentemente dos clássicos, que se concentravam somente no estudo da eficiência;
- análise dos processos de centralização e descentralização da organização.

REDEFINIÇÃO DOS PRINCÍPIOS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO

Veja como os integrantes da escola neoclássica apresentam os princípios gerais da Administração:

- os objetivos da empresa e de seus elementos componentes devem ser claramente definidos e estabelecidos por escrito – a organização deve ser simples e flexível;
- deve existir uma divisão clara de autoridade e responsabilidade em todos os níveis da organização;
- a responsabilidade deve ser acompanhada de correspondente autoridade;
- o número de níveis de autoridade deve ser o mínimo possível;
- há um limite de posições que podem ser eficientemente supervisionadas por um único indivíduo;

- cada pessoa só deve ter um chefe;
- deve ser total a responsabilidade do chefe pelos atos de seus subordinados;
- todos na empresa devem trabalhar para o alcance de um objetivo comum.

Esses princípios evidenciaram alguns conceitos já elaborados pela teoria clássica. Os neoclássicos reavaliaram a teoria procurando aperfeiçoá-los.

Outro ponto da teoria clássica reelaborado pelos autores neoclássicos é o binômio autoridade-responsabilidade. A autoridade tornou-se objeto de uma análise mais profunda, com base em processos cooperativos e de influência, bem como através do modelo de linhas de autoridade e responsabilidade em toda a estrutura organizacional.

NOVO ENFOQUE SOBRE AS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

O que a teoria neoclássica traz de novo à Administração? Seus teóricos buscam principalmente tornar o processo administrativo mais dinâmico e interativo, a partir de uma reformulação dos conceitos clássicos.

Na teoria neoclássica, o processo de planejamento é analisado em maior profundidade do que na teoria clássica. Compreende a definição de metas e objetivos, a elaboração de planos de ação e a programação das atividades.

A direção assume papel de destaque quando incorpora a criação do propósito comum, a condução dos processos de influência, o exercício da autoridade e do poder e a confluência entre os interesses individuais e organizacionais. A partir disso, os autores neoclássicos desenvolveram os tipos e as etapas do processo de decisão.

O campo de estudo das funções administrativas se ampliou, com a inclusão das novas perspectivas de cooperação e decisão, e ganhou profundidade no estudo do controle, que evoluiu do “controle sobre a execução do trabalho” (controle das tarefas) para o “controle do uso dos recursos” e o “controle do desempenho e dos resultados”, com base em padrões preestabelecidos.

O processo administrativo, antes visto como uma seqüência de atividades (planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar), foi

analisado em maior profundidade ser visto como “processo de tomada de decisões”.

A estrutura clássica, departamentalizada por critérios (segundo Gulick, por função, processo, clientela, área geográfica e produto), tornou-se mais complexa ao descentralizar-se sob a ótica da decisão e da execução de atividades.

O desempenho, que era focado na tarefa e analisado, sobretudo, em sua dimensão técnica, obteve maior amplitude de análise ao incorporar a questão das relações sociais. Os neoclássicos privilegiam a visão da organização como um ente social, composto por pessoas e com uma função social relevante.

A teoria clássica focalizou a eficiência, ao passo que a teoria neoclássica se voltou para a eficácia.

Você pode ver um resumo dessas diferenças na **Tabela 10.1**:

Tabela 10.1: Análise comparativa: teorias clássica e neoclássica

TEORIA CLÁSSICA	TEORIA NEOCLÁSSICA
Estudo do processo administrativo.	Estudo do processo decisório.
Análise das funções administrativas com ênfase em planejamento, organização, direção, coordenação e controle.	Ampliação das funções administrativas, com um novo olhar em relação aos processos de cooperação, decisão e controle.
Estrutura departamentalizada, porém centralizada.	Estrutura descentralizada.
Ênfase no desempenho técnico.	Ênfase no desempenho técnico e social.
Organização como sistema técnico.	Organização como sistema social.
Eficiência.	Eficácia.

QUAL É A DIFERENÇA ENTRE EFICIÊNCIA E EFICÁCIA?

A ação administrativa, de maneira geral, corresponde a ações e objetivos. Em Administração, isso está relacionado especificamente às noções de eficiência e eficácia.

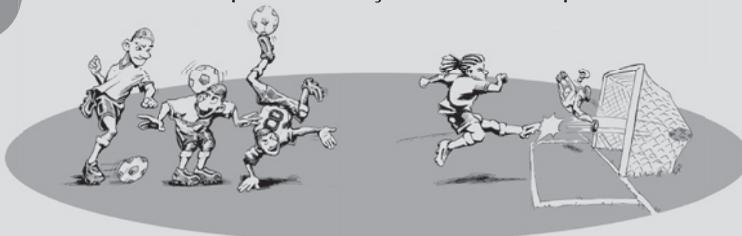
Você distingue facilmente esses dois sentidos? Qual é a diferença entre ser eficiente e ser eficaz? Procure no dicionário os sentidos dessas palavras. Você vai verificar que, em muitos contextos, os dois significados atuam quase como sinônimos. Mas em Administração existe uma distinção muito bem marcada. Veja:

Se considerarmos as metas e os objetivos como os mais importantes na organização, seremos eficazes. Mas, se nos preocuparmos mais com o

caminho a ser percorrido até lá, o desempenho, buscaremos a eficiência. Dessa forma, a eficiência está mais para os meios e recursos e a eficácia, para os fins e resultados.

Eficiência e eficácia

Você ainda tem dúvidas sobre a diferença entre esses dois termos? Então preste atenção neste exemplo.



Imagine duas situações diferentes em relação a um time de futebol:

1. Durante os treinos, o técnico procura trabalhar as habilidades individuais dos seus jogadores, com exercícios ou atividades que busquem melhorar esses desempenhos, ou seja, que os façam jogar melhor.
2. Em outro caso, o treinador busca, logo de início, deixar clara sua meta – um determinado resultado, seja vitória ou empate. Ele trabalha a equipe como um todo na busca por esse objetivo. Por isso, todo o esquema tático é elaborado anteriormente e posto em prática com prioridade.

Quem é eficiente e quem é eficaz? Você está certo se pensou que no caso 1 temos eficiência e no 2, eficácia.

É evidente que o treinador da situação 1 também quer ganhar, mas ele não parte, pelo menos objetivamente, dessa meta para traçar seu plano de trabalho.

Nesse sentido, podemos supor também que um atacante, por exemplo, pode ser muito habilidoso e ter muita garra, mas não fazer o gol. Nesse caso, nem sempre quem joga bonito é quem ganha o jogo, como também nem sempre aquele que é eficiente é eficaz.

Os neoclássicos priorizam a eficácia (o alcance dos resultados) em detrimento da eficiência (uso dos meios e recursos).

Peter Drucker, considerado um dos maiores teóricos de gestão e inventor da Administração como área de estudo, foi quem melhor estabeleceu a diferença entre ambos os conceitos, ao afirmar que “fazer as coisas certas” (eficácia) – foco no alcance dos objetivos estabelecidos – é diferente de “fazer certo as coisas” (eficiência) – com rapidez, baixo custo e melhor qualidade.

Observe na Tabela 10.2 a distinção entre os dois conceitos.

Tabela 10.2: Diferenças básicas entre eficiência e eficácia

EFICIÊNCIA	EFICÁCIA
Otimização dos recursos disponíveis.	Alcance dos resultados.
Preocupação com a relação entrada e saída, custo e benefício, esforço e resultado.	Preocupação com os fins.
Capacidade de atender às exigências de tempo e custo na execução das tarefas.	Capacidade de satisfazer às necessidades da sociedade.
Concentração nas operações (meios e procedimentos).	Concentração no sucesso quanto ao alcance dos objetivos.
Atenção voltada para aspectos internos do funcionamento da organização.	Atenção voltada para aspectos externos da organização, como concorrência e mercado.

Resumindo: na eficiência, o sucesso depende da forma como se atinge o objetivo final; na eficácia, a medida do sucesso é o próprio resultado alcançado.

Na atividade a seguir, você poderá pensar nesses dois conceitos no contexto de uma empresa e verificar se ficaram claros para você. Não deixe de fazê-la.

Atividade 1

Estudo de caso: eficiência e eficácia



Tom Denham
(<http://www.sxc.hu/photo/499229>)



Figura 10.1: Reunião na empresa Dinheiro Fácil.

Vamos analisar o caso da empresa Dinheiro Fácil Empréstimos Populares. Valdo Leite, proprietário e sócio-diretor da Dinheiro Fácil, braço financeiro do Grupo Pandeiro, convocou todos os seus diretores para uma reunião. Definida a pauta da reunião – os novos investimentos da empresa para o biênio 2003-2004 –, Valdo solicitou aos diretores que fizessem as suas propostas. Mendes, diretor de propaganda e marketing, logo sugeriu a realização de uma grande campanha publicitária. E apresentou o slogan: “Pegue dinheiro conosco e faça a sua mala”. Soares, o tesoureiro, mostrou-se mais cauteloso: “antes de investir, temos que cortar gastos para evitar dilúvios futuros”.

Alfredo, o diretor financeiro, foi logo dizendo: “não podemos baixar nossos juros e taxas para aumentar o nosso número de clientes”. E concluiu: “a economia vai decolar e teremos mais demanda”.

Romeu, o assessor-chefe, apresentou a seguinte proposta: “vamos fazer parcerias com outros bancos e instituições de crédito e criar uma grande rede de negócios financeiros, antes de fazer investimentos e cortar custos”.

A palavra final coube ao presidente do Conselho de Administração, o senhor Silva, que assim se pronunciou: “se é para o bem da nossa empresa, vamos implementar essas propostas, mas lembrem que não sou o responsável pelas operações da empresa. Minha função é cuidar do seu direcionamento estratégico futuro”.

Todos os colaboradores saíram motivados da reunião. Em pouco tempo, a empresa fez todos os investimentos, melhorando suas instalações e agilizando o atendimento aos clientes. Sua marca foi amplamente divulgada na mídia por solicitação da agência de propaganda de seu próprio grupo empresarial.

Mas Valdo foi surpreendido pelo surgimento do Banco Pop e pela forte concorrência de outros bancos que, no ano seguinte, começaram a realizar empréstimos para as **CLASSES C E D**, o público-alvo de sua empresa, em condições bem melhores do que sua firma Dinheiro Fácil Empréstimos Populares oferecia. Em dois anos, a empresa fechou e Valdo foi para o exterior gastar o pouco dinheiro que ainda lhe restava, para fugir do fisco e da Justiça face aos débitos fiscais e trabalhistas ainda não quitados.

Identifique, nas propostas apresentadas por cada membro da reunião, se esses posicionamentos estão pautados em eficiência ou eficácia. Parta das seguintes questões:

1. Houve uma meta preestabelecida para discussão na reunião?
2. Cada membro da reunião pensou as ações em termos de trabalho conjunto, com a finalidade de atingir objetivos?

Resposta Comentada

A pauta da reunião trata de investimentos para o biênio 2003-2004. Os empresários não traçaram anteriormente metas e objetivos para discutir esses investimentos.

É importante lembrar as ações de cada integrante da reunião:

- a. Mendes – criar grande campanha publicitária.
- b. Soares – cortar gastos.

CLASSES C E D

CLASSE SOCIOECONÔMICA

Faixa da população/mercado identificada por características de renda familiar, grau de escolaridade, condições gerais de vida, itens de conforto familiar, arbitradas pelas entidades representativas da área de pesquisa e do mercado publicitário. São atribuídos pontos a elementos desses itens e, de acordo com o total de pontos, os grupos são definidos.

No Brasil, foram definidas cinco classes: A, B, C, D e E.

O critério de definição das classes socioeconômicas adotado em conjunto pela ABA (Associação Brasileira de Anunciantes) e ABIPEME (Associação Brasileira de Institutos de Pesquisa de Mercado) é utilizado como padrão pelo mercado.

Com a criação da ANEP (Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa) e a proposta de revisão e atualização conjunta desse critério, seu nome foi modificado para Critério ABA-ANEP.

c. Alfredo – não baixar juros e taxas.

d. Romeu – fazer parcerias com outros bancos e instituições de crédito.

e. Silva – implementar todas as propostas.

Os executivos não integraram essas ações a fim de alcançar objetivos. Eles se mostraram mais preocupados em apresentar ou melhorar seus desempenhos particulares, relativos às suas funções (eficiência), mas não focalizaram os resultados, pautados em um propósito comum (eficácia). Todos são, portanto, apenas eficientes.

Como comentário à parte, vale ressaltar que Valdo, preso às sugestões de melhoria dos modos de atuação operacional da empresa (eficiência), não analisou as propostas procurando realinhar as metas de sua empresa (eficácia). Ele desprezou as variáveis externas – mercado, concorrência – e foi o maior responsável pela falência.

Além dessa nova perspectiva do trabalho em equipe com vistas a atingir determinada meta (eficácia), foram repensadas também as estruturas de decisão e das atividades numa empresa, se elas funcionam de maneira centralizada ou descentralizada. A seguir, você verá as diferentes maneiras de analisar esse processo.

ANÁLISE DOS PROCESSOS DE CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO

Existem duas formas de analisar os processos de centralização e descentralização nas empresas: em relação às decisões (poder) e em relação às atividades (instalações físicas).

Sob a ótica da decisão, centralização e descentralização referem-se à distribuição e ao arranjo do processo decisório na empresa.

Se grande parte das decisões é tomada nos níveis mais elevados da administração (presidência, diretoria, gerentes de departamento, divisão), diz-se que a estrutura é centralizada.

Se as decisões são bem distribuídas por todos os níveis hierárquicos da empresa, temos uma estrutura descentralizada. As decisões estratégicas são tomadas no primeiro nível – alta administração (foco no desempenho global da empresa); as decisões táticas, nos níveis intermediários (alocação e destinação de recursos); e as decisões operacionais, nos níveis inferiores (execução de tarefas e solução de problemas operacionais).

A outra forma de centralizar ou descentralizar refere-se às atividades da empresa. Quando a empresa concentra suas atividades administrativas e operacionais em um único ou no máximo dois lugares, temos uma

estrutura centralizada ou concentrada (modelo de gestão concentrado ou centralizado fisicamente); por exemplo, a IBM até há pouco tempo desenvolvia seus *softwares* apenas em sua fábrica em São Paulo).

Caso a empresa desconcentre suas atividades administrativas ou operacionais, realizando-as em locais diferenciados, sua estrutura torna-se descentralizada ou desconcentrada (modelo de gestão desconcentrado ou descentralizado fisicamente).

As duas formas de centralização e descentralização – em relação às atividades ou às decisões – estão intimamente relacionadas. A centralização das decisões é comum nos modelos de gestão concentrada ou centralizada fisicamente. Por outro lado, os modelos descentralizados de decisão se relacionam com a adoção dos modelos de gestão desconcentrada ou descentralizada fisicamente.

A seguir, você verá mais detalhadamente cada um desses processos.

Para os teóricos clássicos, a centralização era o modelo dominante, embora Taylor, Fayol e seus seguidores tivessem estudado o processo de delegação de autoridade. As organizações da época (início do século XX) apresentavam alto grau de centralização das decisões nos níveis hierárquicos superiores (alta administração, alta gerência).

Na visão dos neoclássicos, a descentralização é indispensável para o sucesso de uma organização.

A partir da configuração de ambos os modelos de organização – centralizado e descentralizado –, a teoria neoclássica deu origem a grandes debates sobre vantagens e desvantagens dos processos de centralização e descentralização.

As Tabelas 10.3 e 10.4 mostram um resumo disso.

Tabela 10.3: Vantagens e desvantagens da centralização

CENTRALIZAÇÃO	
VANTAGENS	DESvantagens
As decisões são tomadas por administradores que possuem uma visão mais ampla dos processos; por isso elas são mais consistentes em relação aos objetivos empresariais globais.	As decisões são tomadas por quem está distante dos fatos do dia-a-dia e das pessoas e situações envolvidas.
Os tomadores de decisão situados no topo da organização são mais qualificados (presidente, diretores).	O fluxo de comunicação é mais demorado.
Elimina esforços duplicados e reduz custos operacionais com a descentralização.	O processo decisório, por ser concentrado no topo, é mais lento.

Tabela 10.4: Vantagens e desvantagens da descentralização

DESCENTRALIZAÇÃO	
VANTAGENS	DESvantagens
As pessoas que vivem os problemas no dia-a-dia são as mais indicadas para resolvê-los.	Não há uniformidade de critérios nas decisões.
Exige responsabilidade dos funcionários, o que aumenta sua motivação e aprimora seu desempenho.	Ocorre insuficiente aproveitamento dos especialistas concentrados no topo da organização.
O processo decisório torna-se mais rápido, porque as decisões são tomadas no próprio local onde ocorrem os problemas – o que faz a empresa ficar mais ágil, flexível e mobilizada.	Falta uma equipe apropriada, voltada para a tomada de decisões específicas.

Agora que você já viu os pontos positivos e negativos de cada modelo, não lhe parece razoável que haja uma busca pelo equilíbrio? Ou seja, que haja uma tentativa de combinar ao máximo possível as vantagens de cada modelo? Hoje, no mundo pós-moderno, vale tudo para solucionar os problemas que afetam ou podem afetar a organização, vale até o próprio presidente “botar a mão na massa”, subvertendo a ordem da hierarquia tradicional da estrutura administrativa. Isso acabou configurando um novo modelo de estrutura organizacional, denominado “pirâmide invertida”.

O executivo que “bota a mão na massa”

O norte-americano Paul Sistare é presidente da Atlantica Hotels, empresa especializada em administração hoteleira que, recentemente, inaugurou a sua 50ª unidade no Brasil.

Leia a história que ele contou:

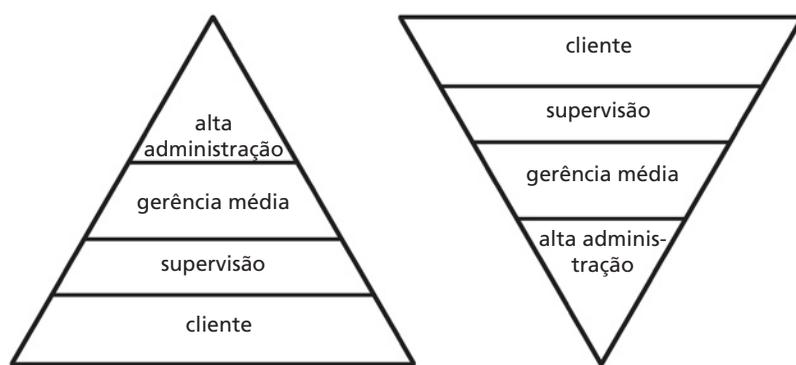
“No início da minha carreira, trabalhava num hotel na Disney. Era véspera de Natal e tínhamos que servir a ceia para 5.000 pessoas. Mas só havia 1.200 pratos. Além disso, os lavadores de pratos, todos filipinos, não haviam comparecido ao trabalho em protesto contra os baixos salários. Eu não tive dúvidas: tirei o paletó e a gravata, arregacei as mangas e comecei a operar as máquinas de lavar pratos. Ao final da noite, a ceia foi servida e tudo saiu perfeito. Entregamos o que havia sido vendido”.

O que você acha da decisão de Sistare, de ele próprio operar as máquinas de lavar pratos? O que ele fez foi “colocar a mão na massa” diante de uma situação que exigia solução imediata. Ele próprio afirmou que essa experiência foi decisiva para a implantação do modelo de organização denominada “pirâmide invertida”.

O modelo de pirâmide invertida

Uma estrutura organizacional tradicional é dividida em diversos níveis hierárquicos, comumente representada na forma de uma pirâmide. Os decisores estão no topo da pirâmide, nos níveis mais elevados de gerência. Quem lida diretamente com os clientes, base da pirâmide, são os supervisores e o pessoal operacional, situados nos níveis inferiores da hierarquia.

O modelo de pirâmide invertida consiste na total reformulação dessa estrutura piramidal clássica.



Modelo clássico de organização hierárquica

Modelo de pirâmide invertida
(organização a serviço do cliente)

Figura 10.2: Modelos de pirâmide clássica e de pirâmide invertida.

Os pressupostos básicos do novo modelo são os seguintes:

- toda a organização deve estar focada no cliente;
- todo o pessoal de nível de gerência deve estar voltado para apoiar o pessoal de linha de frente e que trabalha diretamente com o cliente;
- o topo (níveis mais elevados da hierarquia da empresa) existe para servir à base (níveis hierárquicos inferiores), e não o contrário.



O modelo de pirâmide invertida foi desenvolvido por Jan Carlzon, na companhia aérea escandinava SAS, que saltou do 40º lugar no ranking europeu para o 1º lugar (Companhia do Ano), em 1985, e obteve o prêmio de melhor serviço ao passageiro, em 1986. Ele enviou todos os seus funcionários para participar de seminários sobre excelência no trabalho. Em quatro meses, a SAS se tornou a companhia aérea mais pontual da Europa (Fonte: www.sdr.com.br/Ideias002/018.htm). Você pode ler mais a respeito no seu livro: *Hora da verdade*, da Editora Sextante (Rio de Janeiro, 2005).

OS PROCESSOS DE CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO FÍSICAS

Centralização ou descentralização física diz respeito a concentração ou desconcentração de atividades, o que tem relação com as atividades meio e fim da empresa, ou seja, com as atividades administrativas e as atividades de produção e distribuição.

Há empresas que privilegiam um modelo centralizado de atividades (concentração); outras, ao criarem núcleos regionais e locais, realizam parcerias com outras organizações locais ou terceirizam alguns serviços ou atividades, adotam o modelo descentralizado.

Observe a tabela a seguir (10.5), que apresenta as diferenças básicas entre ambos os modelos.

Tabela 10.5: Diferenças entre centralização e descentralização físicas

CENTRALIZAÇÃO FÍSICA (CONCENTRAÇÃO)	DESCENTRALIZAÇÃO FÍSICA (DESCONCENTRAÇÃO)
Concentração das atividades num único lugar.	Desconcentração das atividades em diversos lugares.
Centralização das funções (planejamento e execução das atividades administrativas e operacionais).	Descentralização das funções (em alguns casos, centralização de funções administrativas – finanças, RH – e descentralização de funções operacionais – venda, assistência técnica).
Execução de todos os serviços na organização.	Repasse dos serviços para a iniciativa privada ou para unidades locais.
Aumento dos custos.	Redução de custos.
Economia de escala.	Economia de escopo.

ECONOMIA DE ESCALA E ECONOMIA DE ESCOPO

Os manuais de economia ensinam que há economia de escala quando os custos médios de longo prazo diminuem ao aumentar a produção, tornando as empresas maiores mais eficientes que as menores.

Fonte:

www.unicamp.br/unicamp/canal_aberto/clipping/junho2005/clipping050601_folha.html.

Economia de escopo é a produção de muitos modelos de um mesmo produto numa produção flexível e econômica.

Fonte: www.canaldotransporte.com.br/letrae.asp.

Você deve estar se perguntando sobre a relação entre modelo (centralizado ou descentralizado) e aumento ou redução dos custos.

No modelo centralizado, a empresa executa todos os seus serviços diretamente para os clientes, o que gera aumento de custos. Em parte, tenta compensar o aumento dos custos com os ganhos de escala (centralização do parque industrial, um único laboratório, força de trabalho concentrada num único lugar etc.).

No modelo descentralizado, há um repasse de serviços para a iniciativa privada ou outras organizações locais através de contratos de parceria e terceirização.

Nesse caso, a empresa reduz seus custos e obtém ganhos provenientes da economia de escopo.

Atividade 2

Uma nova IBM: modelo descentralizado



Figura 10.3: IBM – uma das líderes em tecnologia de informação.

A IBM, multinacional fabricante de computadores e provedora de soluções de informática, decidiu descentralizar suas operações de desenvolvimento de *software* no Brasil. Tais operações estavam concentradas no eixo Rio–São Paulo.

A empresa firmou uma parceria com o Centro de Alta Tecnologia e Inovação em Software (Altis) –, uma organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP) – sediado em Salvador (Bahia), voltado à promoção do desenvolvimento auto-sustentado de profissionais e empresas do mercado baiano de Tecnologia da Informação – TI.

Cabe destacar que os salários pagos nessa cidade são inferiores àqueles pagos em São Paulo, onde se concentra a maior parcela de mão-de-obra da empresa. Nesse caso, a parceria promove a redução dos custos para a IBM e, conseqüentemente, traz preços mais competitivos.

O fato de se associar a organizações da sociedade civil fortalece a imagem da empresa, porque vincula seus negócios à idéia e à prática de responsabilidade social.

O objetivo, de acordo com a nova estratégia de descentralização de suas atividades, é firmar parcerias dessa natureza em outros estados e, assim, montar uma rede descentralizada de operações de desenvolvimento de *software* em diversas regiões do país. Conseqüentemente, haverá aumento da presença e da capilaridade da empresa nos estados com mercado potencial de venda de *softwares*.

Além disso, há redução da concentração da força de trabalho da empresa em apenas uma região. Isso proporciona também o desenvolvimento dos mercados locais.

(Fonte: CRUZ, Patrick. Na Bahia, IBM começa a descentralizar criação de *softwares* no país. *Valor*, 29 ago. 2005, p. B3).

Releia o texto anterior com atenção e sublinhe as vantagens apresentadas pelo processo de descentralização para a IBM.

Resposta Comentada

O modelo privilegia o alcance de objetivos financeiros: a redução de custos. Com a contratação de mão-de-obra local (Salvador, inicialmente), a empresa reduz seus custos de mão-de-obra.

A empresa reforça o exercício da sua responsabilidade social, ao firmar parcerias com organizações da sociedade civil.

Com esse modelo, há aumento da presença da IBM naquele estado e o desenvolvimento dos mercados locais através da formação de futuros consumidores, como também há divulgação da marca IBM, de sua linha de produtos e serviços nesses mercados.

Na estrutura comissional, normalmente adotada em grandes empresas, a chefia não é única. Ela divide responsabilidades para decisões de grande porte.

Um exemplo de organização comissional é a Câmara Americana de Comércio. Ela foi fundada em 1919 e tem como missão estimular os negócios entre o Brasil e os EUA. Conta com mais de 2,6 mil associados e suas principais fontes de receita são o pagamento das mensalidades dos associados, serviços de acesso à Internet, aluguel do centro de convenções, realização de eventos e venda de publicações.

Em março de 1998, a entidade criou uma nova estrutura administrativa profissionalizada, com as seguintes características:

- a formação de um conselho constituído por 30 empresários ou executivos voluntários, dos quais 15 são trocados a cada ano;
- a formação de um comitê executivo, constituído por nove executivos, que controla os demais comitês;
- a formação dos comitês de auditoria (fiscaliza as contas da entidade), de nomeação (que indica os 15 novos nomes para o conselho, a cada ano) e de remuneração (responsabiliza-se pela gestão dos recursos humanos da entidade);
- além do conselho e dos comitês, são designados um presidente e um vice-presidente executivo.

Por que a estrutura comissional é a mais adequada para uma entidade como a Câmara Americana de Comércio?

É bom lembrar que a entidade reúne empresários interessados no comércio Brasil-EUA. Portanto, quanto maior o número de empresários participando diretamente do processo de gestão da entidade, maiores sua participação e sua representatividade institucional. Daí a formação de órgãos colegiados (conselho e comitês), com elevado número de empresários atuantes.

A troca anual de quinze membros do conselho cria rodízio e acesso de novos empresários à gestão da entidade.

A profissionalização da gestão, já que os membros do conselho e dos comitês são voluntários, fica a cargo do presidente e do vice-presidente executivo da entidade.

A ABORDAGEM DE BARNARD

Teoria da organização

Com as novas perspectivas em relação às estruturas descentralizadas, no âmbito das decisões ou das atividades, os neoclássicos enfatizam a questão da busca da cooperação como uma das funções básicas do executivo e identificam os sistemas cooperativos como os principais sistemas organizacionais.

Barnard define uma organização assim: “É um sistema conscientemente coordenado de duas ou mais pessoas que cooperam entre si.”

Tal como os grupos, as organizações somente existem quando: um conjunto de pessoas reúne-se tendo em vista o alcance de um propósito comum; comunicam-se de forma aberta e livre; interagem em suas atividades e pensamentos; e desenvolvem esforços cooperativos permanentes.

Prosseguindo em sua análise da organização, o autor define os pré-requisitos a serem atendidos para criar uma organização:

- indivíduos capazes de unir-se com outras pessoas;
- indivíduos dispostos a trabalhar para realizar uma atividade comum.

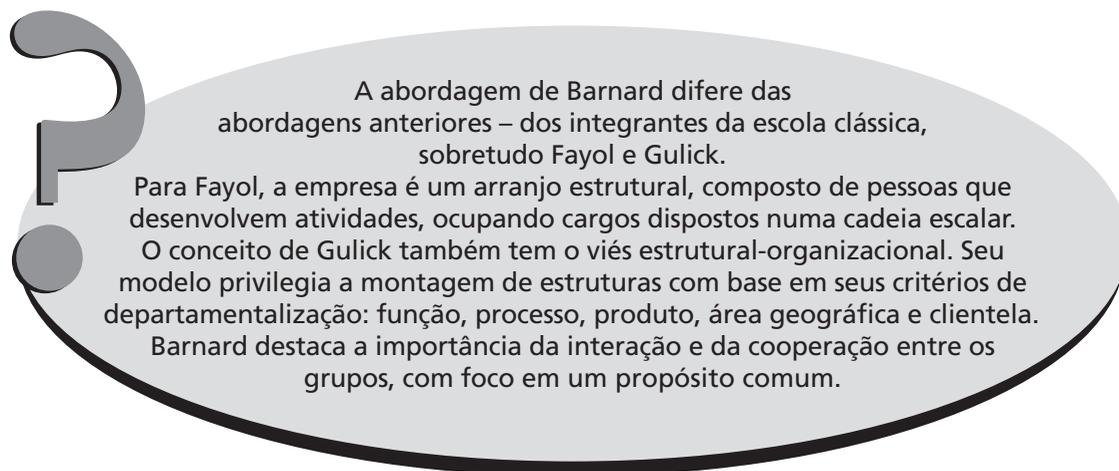
Assim, os elementos-chave da organização, segundo Barnard, são a base cooperativa e o propósito comum.

A base cooperativa surge em decorrência da disposição conjunta dos indivíduos de unir seus esforços, trabalhar em grupo e interagir em suas atividades.

O propósito comum é o elemento responsável pela convergência dos esforços de todos. Atua como a base teleológica (voltada para objetivos e fins) dos esforços cooperativos individuais e coletivos.

Ele destaca a importância da organização sob os seguintes aspectos:

- a organização como um sistema social – ela é um conjunto de grupos que interagem entre si, formando redes de relacionamento informais;
- a organização como um conjunto de sistemas cooperativos – mantém em funcionamento sistemas que facilitam a interação entre pessoas;
- a organização como uma entidade supra-individual e racional – a estrutura organizacional é superior ao indivíduo, racional e impessoal.



TEORIA DA COOPERAÇÃO

Juntamente com Elton Mayo e Mary Parker Follett, Barnard deu grande ênfase ao papel dos grupos na organização. Ele afirmava que as pessoas, visando a sua proteção e sobrevivência, filiavam-se a grupos e neles desenvolviam fortes interações.

Se você prestar atenção nos exemplos mais próximos ao seu dia-a-dia, verá que ele tem razão. Durante toda a nossa vida participamos de vários grupos, como: escola, igreja, clube, associação de moradores, entre outros.

Para Barnard, as interações constituem a base dos sistemas cooperativos da empresa.

Focalizando o desempenho dos grupos na organização, pare um instante e pense: o que é necessário para que um grupo trabalhe de forma cooperada?

Se você pensou em algo relativo ao relacionamento humano e aos interesses dos integrantes desse grupo, está no caminho certo.

Para Barnard, a existência e a formação de um grupo exigem três condições básicas:

- interação entre dois ou mais indivíduos;
- existência de desejo e disposição para cooperar;
- existência de objetivos comuns.

Assim, Barnard associa o processo interativo à função de cooperação. Sem a interação, não existe a cooperação.

Mas por que ele atribui tanta importância aos sistemas cooperativos na empresa? Barnard concentrou-se no estudo da cooperação porque achava que “havia uma impossibilidade natural dos seres humanos de atender a todos os seus desejos e necessidades”. Muitos somente podem ser atendidos mediante o esforço conjunto, o trabalho coletivo, à base da cooperação.

Ele denomina “núcleo de uma organização” o conjunto de atividades de duas ou mais pessoas conscientemente coordenadas .

É através da criação, do planejamento e da organização dos esforços cooperativos que surgem os grupos e equipes de trabalho nas organizações.

Barnard aprofunda a sua visão social da organização. Constituída, fundamentalmente, de pessoas, compete aos executivos e gerentes buscar a cooperação da equipe, fomentar a sua interação, motivá-la e conduzi-la ao alto desempenho. Para tal, podem ser usados “incentivadores”, tais como incentivos econômicos e materiais, oportunidades de *status* e prestígio, melhoria das condições físicas de trabalho, sentimento de orgulho e auto-estima, relações sociais proveitosas e duradouras e outros.

Assim, Barnard ampliou ainda mais a noção de “incentivos” e “motivadores” (sociais, psicológicos, psicossociais), definidos e implementados pelos teóricos da escola de relações humanas, como Mayo, Parker e seus seguidores.

Os adeptos da teoria neoclássica estudaram com afinco os processos cooperativos envolvendo pessoas. Nos dias atuais, a cooperação ganhou maior amplitude e tornou-se também “cooperação entre empresas” – uma nova forma de fazer negócio.

Existem dois tipos de cooperação entre empresas: a parceria e a aliança.

A parceria é um acordo entre fornecedor e cliente. Por exemplo, a parceria entre a Fiat e a Usiminas, firmada em 1994, quando a primeira transferiu para a usina da segunda, em Ipatinga, sua unidade de prensagem de chapas e cedeu equipamentos, pessoas e processos.

A aliança ocorre quando dois concorrentes se juntam para realizar negócios. Como exemplo podemos citar o acordo entre as construtoras Andrade Gutierrez e Camargo Corrêa para a exploração da concessão da Rodovia Presidente Dutra (que liga, nos seus 402km, Rio de Janeiro a São Paulo), criando a *joint-venture* Nova Dutra.

Uma pesquisa feita pela Fundação Dom Cabral, em 2000, revelou os seguintes dados:

- seis em cada dez empresas consultadas afirmaram que mantêm acordos de cooperação com outras organizações;
- 100% das empresas consultadas mostraram-se interessadas e dispostas a estabelecer acordos;
- 67% disseram que renovariam os acordos já firmados.

A pesquisa também identificou algumas tendências:

- 66% dos acordos são realizados entre empresas complementares e apenas 33% ocorrem entre empresas concorrentes;
- 79% mantêm sua autonomia;
- 94% disseram que confiança é o principal elemento para a formação da aliança/parceria.



Alés Cerin
(www.sxc.hu/photo/479608)

Figura 10.4: Cooperação - uma nova forma de fazer negócio.



Numa *joint-venture*, duas empresas firmam acordo para a criação de uma nova entidade, que executa um trabalho que fica além dos domínios de cada empresa original. Isso expande a atuação de ambas.

No site www.mariopersona.com.br/revistavencer.html, você encontra uma entrevista com Mario Persona o consultor de marketing concedida à jornalista Miriam Novaes, da revista *Vencer!*, sobre novos modelos de negócio no mercado.

Você também pode visitar o site da Nova Dutra: www.novadutra.com.br. A página é rica em informações sobre o processo de concessão da rodovia, dá um contexto sobre o processo de concessão no Brasil, conta o histórico de construção da via, cita as obras e os serviços feitos etc.

O PAPEL DO EXECUTIVO

Em seu livro *As funções do executivo*, Barnard afirma que a principal característica do trabalho gerencial é “manter o sistema de esforços cooperativos, dando propósito organizacional e convergindo a atenção aos interesses individuais (eficiência) e aos da organização (eficácia)”.

Quando Chester Barnard iniciou seus estudos sobre as funções do executivo, não poderia imaginar as inúmeras variações que esse termo iria obter no futuro. Hoje, a palavra executivo (*executive*, em inglês), utilizada isoladamente, significa muito pouco no contexto da Administração. Ela deve vir acompanhada de outros termos (como, por exemplo, *chief* e *officer*) para designar as suas funções específicas e área de trabalho na empresa.

Inicialmente, temos o CEO (*Chief Executive Officer*), que é o executivo-chefe ou principal executivo da empresa. Outros exemplos são: o COO (diretor operacional), o CIO (diretor de informações), o CTO (diretor de tecnologia), o CFO (diretor de finanças), o CMO (diretor de marketing). Além desses, ainda existe o *chairman*, que é o presidente do conselho de administração, que não toma decisões importantes (pois isso compete ao CEO), mas tem muita força, pois dirige aquele órgão colegiado que se coloca acima do presidente da empresa.

Nessa definição, há seis fatores-chave a serem considerados: cooperação, propósito comum, interesses individuais e organizacionais, eficiência e eficácia.

Todos os elementos estão inter-relacionados. Segundo Barnard, o executivo ou gerente deve criar um propósito comum (objetivo geral), fazer convergir todos os esforços cooperativos para tal fim, conhecer e assegurar o atendimento aos interesses individuais e compatibilizá-los com os interesses organizacionais. Ao proceder assim, garante os meios necessários para o alcance do propósito comum (eficiência) e a sua realização (eficácia).

Uma das formas encontradas pelas empresas para profissionalizar o seu modelo de gestão é a contratação de executivos com grande experiência e capacidade testada no mercado.

O presidente do **GRUPO ABRIL** (*Chief Executive Officer* – CEO), Roberto Civita, criou em 2000 o cargo de presidente-executivo (*Chief Operation Officer* – COO). Assim, Civita decidiu concentrar-se apenas no cargo de presidente (CEO) e nomear um outro executivo para ocupar o cargo de presidente-executivo (COO).

São, portanto, dois executivos de alto nível em uma mesma empresa – um CEO e um COO. Você deve estar se perguntando: o que diferencia a atuação de ambos?

O presidente da empresa (CEO), no caso, Roberto Civita, ocupa-se do direcionamento estratégico do grupo de empresas – a formulação de seus objetivos de médio e longo prazos, suas estratégias globais e corporativas e decisões sobre investimentos no setor ou em outros setores.

Já o presidente executivo (CEO) concentra-se nas funções operacionais, ou seja, na gestão dos negócios já existentes (nesse caso, publicações, multimídia, entretenimento, Internet, educação), voltado para o alcance dos resultados de curto e médio prazos de cada um desses negócios.

GRUPO ABRIL

O Grupo Abril é um dos maiores e mais influentes grupos de comunicação da América Latina. Fornece informação, cultura, educação e entretenimento para praticamente todos os segmentos de público e atua de forma integrada em várias mídias.

A Editora Abril publica mais de 344 títulos e é líder nos segmentos em que opera.

A Abril também detém a liderança do mercado brasileiro de livros escolares com as editoras Ática e Scipione, que, em conjunto, publicam 3.736 títulos e produzem 56 milhões de livros por ano.

A MTV, lançada em 1990, foi a primeira TV segmentada do Brasil. Em 1991, a Abril foi pioneira no setor de TV por assinatura, com o lançamento da TVA. Na Internet, está desde 1996 e conta atualmente com cerca de 50 *sites* e portais com suas marcas e conteúdos.

A Fundação Victor Civita, criada em 1985 e desde então dedicada à melhoria do ensino fundamental no país, deu início aos projetos de responsabilidade social da Abril. Com a revista *Nova Escola* a fundação atinge mensalmente 1,5 milhão de professores em praticamente cada escola do país.

(Fonte: www.abril.com.br)

Atividade 3

Analizando o desempenho gerencial



Para você que trabalha ou já trabalhou, é fácil perceber a atualidade e a relevância do modelo de Barnard. Faça uma análise do desempenho do seu chefe ou do seu último chefe, respondendo às perguntas a seguir. Se você nunca trabalhou, pode fazer essas perguntas a alguém que tenha essa experiência.

Seu chefe . . .

	SIM	NÃO
1. Tem foco em resultados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mobiliza as pessoas para um propósito comum?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Fomenta a cooperação entre os subordinados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Motiva e conduz sua equipe para a consecução dos resultados almejados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Sabe mobilizar os recursos necessários para um bom desempenho no trabalho (humanos, financeiros, tecnológicos, materiais, informacionais)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Concilia os interesses individuais com os interesses da organização?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

De acordo com as respostas assinaladas, você classificaria seu chefe como um bom chefe? Justifique sua opinião analisando o trabalho gerencial, com base nos fatores apontados por Barnard em relação ao papel do executivo.

Resposta Comentada

Se você assinalou as respostas afirmativamente, pelo menos na maioria das perguntas, meus parabéns: você tem ou teve um chefe que desempenha bem o seu papel.

Mas se você respondeu negativamente à maioria das perguntas, você tem ou teve pouca sorte – nesse caso, a experiência pode ser até muito ruim, a não ser que você busque aprender com isso, tirando proveito dessas experiências para seu crescimento profissional.

Para Barnard, o trabalho gerencial deve buscar esforços cooperativos do grupo em vista de um objetivo geral, em equilíbrio com os desempenhos individuais. Ele cita seis fatores importantes em relação ao papel do executivo: cooperação, propósito comum, interesses individuais e organizacionais, eficiência e eficácia.

Nos anos 1960 e 1970, não era tão grande e intenso o grau de exigência corporativa sobre os executivos. Hoje, é grande o nível de exigência da parte dos acionistas, consumidores, governo, fornecedores e parceiros. Por que esse elevado grau de exigência sobre o trabalho dos executivos? Em primeiro lugar, porque gerenciar um negócio implica grande responsabilidade, pois envolve muito dinheiro e muitos interesses. Em segundo lugar, porque um erro do executivo — uma decisão estratégica equivocada ou uma fatalidade — pode significar a falência da empresa ou perdas monumentais e enorme desgaste institucional da empresa junto ao mercado e à opinião pública. E, em terceiro lugar, porque o executivo deve transmitir credibilidade e transparência.

Estudo da autoridade e do poder

A teoria da autoridade de Barnard trouxe um novo olhar para o estudo das funções e papéis do gerente.

Para Barnard, o maior desafio dos gerentes não era o desempenho das funções administrativas clássicas (planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar), mas o uso de meios de influência.

Mas era fundamental considerar uma questão importante: como influenciar pessoas? Barnard, em busca de respostas para essa pergunta, começou a estudar o exercício do poder e da autoridade, dando seguimento aos estudos anteriores de Weber, que você viu na aula passada.

Para ele, “o poder significa o potencial para exercer influência”, o que nem sempre ocorre nas organizações. Há diretores, gerentes e chefes com cargos de direção que lhes atribuem imenso poder. No entanto, eles não conseguem influenciar seus subordinados, a não ser através do uso de sanções, punições ou recompensas.

Mas por que isso acontece? Porque esses líderes são incapazes de criar desafios, definir visões de futuro, inspirar confiança, gerar credibilidade, criar um propósito comum, mobilizar as pessoas para alcançar objetivos, transmitir a seus seguidores valores morais e éticos.

Na visão de Barnard, poder e autoridade envolvem aceitação por parte dos subordinados, não pelo cargo que o chefe ocupa ou pelas normas e regulamentos que exigem obediência às suas ordens, mas única e exclusivamente pela confiança, respeito, admiração, experiência, conhecimento e capacidade de ação e inovação de quem emanam as ordens e a quem competem as decisões mais difíceis. É a conquista do direito de comandar e agir.

Conceito de zona de indiferença

Barnard identificou três tipos de ordens, considerando o nível de obediência e desobediência daqueles para os quais elas são dirigidas.

Para ele, existem, portanto, três tipos de ordem:

- aquelas que são totalmente inaceitáveis, que certamente não serão acatadas;
- aquelas que estão mais ou menos na linha neutra, ou seja, podem ser parcialmente aceitas;
- aquelas que são inquestionavelmente aceitas.

Um gerente, por exemplo, quando dá uma ordem a seus subordinados, deve estar atento para isso. Seu objetivo deve ser a busca pelo aumento do número de ordens inquestionavelmente aceitas. Essas ordens constituiriam a zona de indiferença.

Dependendo do número de ordens aceitas, a zona de indiferença em relação ao possível mandatário de tais ordens será ampla ou restrita. Desse modo, o papel do gerente é aumentar a zona de indiferença de sua equipe.

ESTUDOS SOBRE O PROCESSO DECISÓRIO: SIMON

O que é decisão? Basicamente, é escolha de respostas ou ações para uma questão ou situação, a partir de algumas possibilidades.

A tomada de decisões sempre foi uma exigência na atuação administrativa. Os neoclássicos trouxeram novas perspectivas para esse processo, apontando problemas e propondo novas metodologias.

Herbert Simon fez severas críticas ao processo tradicional de tomada de decisões na organização, ao fazer menção às limitações do seu racionalismo. Segundo ele, o homem tem dificuldades de identificar todas as possíveis alternativas de solução para um problema, pois não dispõe de total capacidade de levantar todos os dados de uma situação qualquer.

No mundo da gerência, segundo ele, tais limitações são grandes por causa da complexidade dos fatores que influenciam as decisões (limitações de recursos, exigências de tempo, números de efeitos diretos e indiretos, reações dos clientes, tipos de tecnologia envolvidos etc.). São limitações incontornáveis, para ele.

HEURÍSTICOS

Heurísticas são regras baseadas na experiência e no planejamento. Etimologicamente a palavra heurística vem da palavra grega *heuriskein*, que significa descobrir (e que deu origem também ao termo *eureka*). Segundo o dicionário *Aurélio*, “heurístico” é um conjunto de regras que visa à resolução de um problema, a uma descoberta. A essa definição deve-se adicionar que as regras não têm uma justificativa; são, no senso coloquial, um “chute”.

Devido a tais dificuldades, “o processo de decisão racional visando à otimização e maximização de objetivos bem delineados deve ser analisado sob certa cautela”.

Em 1956, Herbert Simon e Allen Newell, com o objetivo de apoiar esse processo de análise de problemas e busca de soluções, criaram o primeiro programa de inteligência artificial, que consistia de teoremas não triviais da lógica matemática e uso de sistemas simbólicos e **HEURÍSTICOS**.

Você já deve ter ouvido falar em inteligência artificial (I. A.). Essa é uma ciência que procura estudar e compreender o fenômeno da inteligência e construir instrumentos para apoiar a inteligência humana. A base evolutiva dos estudos da I. A. foi a associação da inteligência com a computação. Tal associação é feita através da construção de um corpo de explicações algorítmicas dos processos mentais humanos. Seu objetivo é elaborar teorias e modelos da inteligência como programas de computador.



Visite na Internet a página http://www.citi.pt/educacao_final/trab_final_inteligencia_artificial/ para conhecer a história da inteligência artificial (I.A.), o que estuda essa ciência, que aplicações práticas tem na nossa realidade. É muito interessante.



O filme de ficção científica *A. I. Inteligência Artificial (2001)*, dirigido por Steven Spielberg, trata da possibilidade de intervenção do homem na criação da vida. O contexto é o seguinte: na metade do século XXI, derrete grande parte das calotas polares da Terra, fazendo com que muitas regiões do planeta fiquem submersas. Para tentar controlar esse desastre, a humanidade conta com uma nova forma de inteligência, baseada num projeto de um cientista que visa à produção de robôs programados com a capacidade humana de sentir – programados para amar. Não deixe de assistir. É muito interessante.

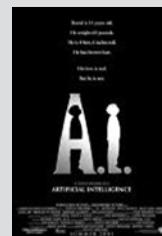


Figura 10.5: Pôster do filme *A. I. Inteligência Artificial*.
Fonte: <http://adorocinema.cidadeinternet.com.br/filmes/ai/ai.htm>

Para Simon, a “decisão é o processo de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis do curso de ação a ser seguido”.

São os seguintes os elementos do processo de tomada de decisão:

- o tomador de decisão;
- os objetivos: são os resultados pretendidos;
- as preferências: são os critérios que norteiam a decisão;
- a estratégia: é o curso de ação;
- a situação: são os aspectos do ambiente;
- o resultado: é a consequência da decisão.

Em seguida, foram definidas as etapas do processo decisório:

- definição e análise do problema;
- definição dos objetivos;
- procura de alternativas de solução ou cursos de ação;
- avaliação e comparação dessas alternativas;
- escolha da melhor alternativa;
- implementação da alternativa selecionada.

Simon ainda identificou dois tipos de decisões: programadas e não programadas.

A tabela a seguir apresenta as diferenças entre os dois tipos:

Tabela 10.6: Tipos de decisões

Decisões programadas	Decisões não programadas
Dados adequados.	Dados inadequados.
Dados repetitivos.	Dados únicos.
Condições estáticas.	Condições dinâmicas.
Certeza.	Incerteza.
Previsibilidade.	Imprevisibilidade.
Rotina.	Inovação. (Veja boxe a seguir.)

Fonte: David Hampton. “Contemporary Management”, Nova York, 1977. Apud CHIAVENATTO, I. *Teoria geral da Administração*. Rio de Janeiro, Campus, 1999. p. 440.

Decisões programadas são as caracterizadas pela rotina e repetição. Referem-se a situações e problemas comuns no dia-a-dia da organização.

Decisões não programadas são as caracterizadas pela não-estruturação e, basicamente, pela novidade, pois configuram casos particulares no contexto organizacional.

As decisões tomadas no nível institucional são, na sua maioria, decisões não programadas, enquanto que à medida que se aproximam do nível operacional, tendem a ser programadas.

CONCLUSÃO

A teoria neoclássica, na verdade, não constitui uma crítica negativa à teoria clássica de Administração. Os neoclássicos contribuem enormemente para a atualização dos conceitos e modelos desenvolvidos pela teoria clássica. Seus representantes ampliaram o estudo dos conceitos e modelos clássicos, aprofundaram sua análise sobre os postulados tayloristas, fayolistas e fordistas e ampliaram o seu campo de atuação.

As idéias desenvolvidas pelos neoclássicos possibilitaram a transição dos modelos e teorias clássicas de Administração para o novo mundo em transformação do pós-guerra. Por isso, muitos estudiosos da História do Pensamento Administrativo denominam as contribuições dos representantes dessa escola como teorias transitivas.

Atividade Final

Desempenho em grupo



Busque como exemplo o desempenho de um grupo qualquer (religioso, de trabalho, de estudos, de lazer e entretenimento) do qual você participe. Assinale com um X o ponto da escala que traduz a sua avaliação do grupo. Em seguida, analise o resultado, com base nas três condições de Barnard sobre o bom funcionamento de um grupo. Identifique também na sua resposta os aspectos que se relacionam à eficiência e à eficácia.

- Qual o grau de interação entre seus membros?

—+—+—+—+—+—
nenhum baixo médio alto total

- Qual o grau de cooperação entre seus membros?

—+—+—+—+—+—
nenhum baixo médio alto total

- Qual o grau de mobilização e conscientização para o alcance dos objetivos do grupo?

—+—+—+—+—+—
nenhum baixo médio alto total

Resposta Comentada

Um grupo com alta ou total interação, cooperação, mobilização e conscientização dos objetivos a serem alcançados é eficaz. Seus membros são motivados para um bom desempenho conjunto. É o que muitos chamam de “equipes de alto desempenho”.

Ao contrário, um grupo com baixa ou média interação, cooperação e focalização nos objetivos tende a enfrentar conflitos, competição, desagregação e a ter desempenho insuficiente. Normalmente, os elementos do grupo estão preocupados apenas com seus desempenhos particulares, ou seja, com suas eficiências.

Para Barnard, interação, disposição para cooperar e busca de objetivos comuns são fundamentais para o trabalho em grupo.

RESUMO

O que diferencia as escolas clássica e neoclássica não são os temas de estudo e análise, que são os mesmos: funções administrativas, estruturas e modelos organizacionais, funções e trabalho executivo e processo decisório e de delegação de tarefas. O que diferencia é a extensão dos seus usos e aplicações.

Com os neoclássicos, as estruturas ganharam novas formas. Os modelos de organização incorporaram novos formatos.

Eles introduziram as primeiras análises a respeito de eficiência e eficácia, centralização e descentralização, organização vista como sistema técnico e organização vista como sistema social.

Esses estudiosos também assentaram as bases da gerência moderna, quando enfatizaram os processos de cooperação, a criação de propósito comum, o estudo das funções do executivo e a análise do exercício da autoridade e do poder.

O desempenho do trabalho do executivo diversificou-se e ampliou-se enormemente, com o surgimento de diversos tipos de executivos (os CEOs, COOs, CMOs, CTOs).

As funções administrativas – planejamento, organização, direção, coordenação e controle – incorporaram novos instrumentos, usos e aplicações.

INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA

Agora que você já estudou as contribuições das teorias clássica, neoclássica e de relações humanas, está apto a conhecer os estudos pioneiros sobre a gerência, objeto da próxima aula.

História do Pensamento Administrativo

Referências

Aula 1

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1985.

HAMPTON, David R. *Administração contemporânea*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

KWASNICKA, Eunice L. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 1986.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

Aula 2

BIRNIE, Arthur. *História econômica da Europa*. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

CHIAVENATTO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: Makron Books, [199?-]. Cap. 2: Antecedentes históricos da administração, p. 34-41.

DECCA, Edgar. *O nascimento das fábricas*. 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 1987.

RIFKIN, J. *O fim do trabalho*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Aula 3

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: Zahar, 1974. Cap 3, p. 70-81.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GORZ, André. *Crítica da divisão do trabalho*. Rio de Janeiro: Martins Fontes, 1980.

RAMALHO, José Ricardo; SANTANA, Marco Aurélio. *Sociologia do trabalho*. Rio de Janeiro: Zahar, 2004. p. 8-19.

Aula 4

BAUMAN, Zygmunt. *Comunidade: a busca por segurança no mundo atual*. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

BRAVERMAN, Harry. *O trabalho e o capital monopolista: degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

CARMO, Paulo Sérgio do. *O trabalho na economia global*. São Paulo: Moderna, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____. *Teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DE MASI, Domenico. *O ócio criativo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias*. São Paulo: Pioneira, 2000.

WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Frederick Winslow Taylor. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor>. Acesso em: 5 jun. 2006.

KLEIN, Naomi. *Sem logo*. São Paulo: Record, 2004.

MORGAN, Gareth. *Imagem da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

RAMALHO, José Ricardo; SANTANA, Marco Aurélio. *Sociologia do trabalho*. Rio de Janeiro: Zahar, 2004.

RIFKIN, Jeremy. *O fim dos empregos: o contínuo crescimento do desemprego em todo o mundo*. São Paulo: Makron Books, 2004.

Aula 5

FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990. p. 44.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. *Gestão empresarial: de Taylor aos dias atuais*. São Paulo: Pioneira, 2000.

HOUAISS, Antonio; VILLAR, Mauro de Salles. *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. Rio de Janeiro : Objetiva, 2001.

KENNEDY, Carol. *O guia dos gurus do gerenciamento*. Rio de Janeiro: Record, 2000.

MAXIMINIANO, Antonio César Amaru. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

Aula 6

CRAINER, S. *As 75 melhores decisões administrativas de todos os tempos e as 21 piores*. São Paulo: Manole, 1999.

DE MASI, Domenico. *O futuro do trabalho*. Rio de Janeiro: J. Olympio, 2000.

ESPECIAL 100 anos de FORD. Disponível em: <http://www.capitalgaucha.com.br/comunidades/colonistas/bira_brasil/especial_ford.htm>. Acesso em: 5 jun. 2006.

_____. *O ócio criativo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

NÓBREGA, Clemente. *Antropomarketing: dos Flinstones à era digital*. Rio de Janeiro: SENAC, 2002.

RODRIGUES, Jorge Nascimento. *As três revoluções do capitalismo no século XX*. Disponível em: <<http://www.janelanaweb.com/livros/ficha15.html>>. Acesso em: 5 jun. 2006.

Aula 7

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

COSTA, Fernando Nogueira da. Dinheiro. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 01 jun. 2005.

SILVA, Francisco C. Teixeira da (Org.). *O século sombrio: uma história geral do século XX*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

MARITONE, Silvana. Método japonês reduz prazos na Siemens. *Gazeta Mercantil Latina Americana*, São Paulo, p. 8, 10 out. 1999.

MAXIMINIANO, Antonio César Amaru. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. São Paulo: Atlas, 2000.

MICKLETHWAIT, John; WOOLDRIDGE, Adrian. *Os bruxos da Administração: como entender a Babel dos gurus empresariais*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PINCIGHER, EDUARDO. *A corrida maluca da Toyota: montadora cria o carro que chora, expressa emoções e abana a antena. Quer um?* Revista *Isto é Dinheiro*, São Paulo. Disponível em: <http://www.terra.com.br/istoedinheiro/362/negocios/corrída_maluca.htm>. Acesso em: 5 jun. 2006.

RIFIKIN, Jeremy. *O fim dos empregos: o contínuo crescimento do desemprego em todo o mundo*. São Paulo: Mbooks, 2004.

SANDRONI, Paulo. *Dicionário de administração e finanças*. São Paulo: Best Seller, 2001.

TACHIZAWA, T.; SCAICO, O. *Organização flexível: qualidade na gestão por processos*. São Paulo: Atlas, 1997.

TOYOTA quer ter 15% do mercado mundial. *Valor*, São Paulo, p. B-5, 09 fev. 2005.

VILELA, Angélica. A lição de Masaaki Imai. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, p. C-2, 30 jul. 2002.

Aula 8

BALCÃO, Yolanda Ferreira; CORDEIRO, Laerte Leite. *O comportamento humano na Empresa*. Rio de Janeiro: FGV, 1967.

CHIAVENATTO, Idalberto. *Teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DE CASTRO, Celso A. P. *Sociologia aplicada à administração*. São Paulo: Atlas, 2003.

FERREIRA, Victor C. P. *Modelos de gestão*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

GALBRAITH, J. K. *O pensamento econômico em perspectiva*. São Paulo: Pioneira, 1987.

HAMPTON, D. R. *Administração contemporânea*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

KENNEDY, Carol. *O guia dos gurus do gerenciamento*. Rio de Janeiro: Record, 2000.

MAXIMINIANO, Antonio César Amaru. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. São Paulo: Atlas, 2000.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. São Paulo: LTC, 1994.

Aula 9

BLAU, P. M. *La Burocracia en la sociedad moderna*. Buenos Aires: Paídos, 1974.

CAMPOS, E. (Org.). *Sociologia da burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

CROZIER, M. *A sociedade bloqueada*. Brasília, DF: UNB, 1983.

EDGAR, A.; SEDGWICK, P. *Teoria cultural de A a Z: conceitos-chave para entender o mundo contemporâneo*. São Paulo: Contexto, 2002.

LODI, J. B. *História da administração*. São Paulo: Pioneira, 1976.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar A. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

PRESTES MOTTA, F. *O que é burocracia*. São Paulo: Brasiliense, 1981.

_____. *Organização e poder*. São Paulo: Atlas, 1986.

TOFFLER, A. *O choque do futuro*. Rio de Janeiro: Artenova, 1971.

Aula 10

BARNARD, C. *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas, 1971.

DALE, E. *Organização e assessoria*. São Paulo: Atlas, 1976.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. *Fundamentos da administração*. São Paulo: Pioneira, 1989.

NEWMAN, Willian. *Ação administrativa*. São Paulo: Atlas, 1970.

SIMON, Herbert. *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

ISBN 978-85-7648-419-6



9 788576 484196



UENF
Universidade Estadual
do Norte Fluminense



Universidade Federal Fluminense



SECRETARIA DE
CIÊNCIA E TECNOLOGIA



Ministério
da Educação

