

As Teorias da Administração em foco: de Taylor a Drucker

O presente artigo busca destacar as principais contribuições teóricas que definiram a linha evolutiva da Administração que se desenvolveu desde à revolução industrial até os dias atuais

André Boaratti

A revolução industrial criou uma nova fase para o capitalismo a partir do surgimento das grandes organizações voltadas para o acúmulo de capital. Na medida em que a economia foi se reorientando a partir da produção de bens, houve uma necessidade de se criar novos mecanismos voltados para administrar essas corporações. Daí surgiram as Teorias da Administração, no intuito de se buscar formas eficientes de gerir pessoas e recursos maximizando ainda mais a capacidade de gerar lucro.

Mas na medida em que o mercado foi se alterando nos últimos tempos, essas teorias tiveram que se adequarem às novas realidades, sendo assim, a evolução dessas abordagens nada mais é do que um processo de adaptação voltado para atender as necessidades de um mercado em constante mudança.

Administração: definição

De um modo geral, a Administração é a ciência social voltada para as práticas administrativas de uma organização, ou seja, o gerenciamento de recursos financeiros e humanos para atingir objetivos da empresa.

Segundo a definição de Chiavenato, o objetivo da Administração é “criar condições ideais de solidariedade para que as pessoas possam se ajudar mutuamente e gerar valor e riqueza de modo eficiente e eficaz” (definição social ou humanista).

Há duas visões sobre o processo de Administrar: a primeira parte de um foco mais pragmático, em que os resultados são mais importantes, e a segunda leva em conta o fator humano como fonte geradora de riqueza para a organização. Porém, nem sempre as teorias levavam em conta a importância do ser humano, pelo contrário, as primeiras abordagens partiam de variáveis fixas, em que tudo poderia ser mensurado, calculado e controlado. Esse será o assunto do próximo tópico que se segue.

A Administração Científica

Aquele que é considerado o pai da Administração Científica, Frederick Winslow Taylor, foi um engenheiro extremamente preocupado principalmente com o problema do desperdício. A ideia dele era criar formas de se evitar o máximo possível de desperdício (tempo, insumos, etc.). Por isso, seu foco era a busca pela eficiência operacional na administração industrial, por meio de métodos voltados para a capacitação permanente do trabalhador.

Taylor desenvolveu métodos para todas as ações do trabalhador dentro da organização, por exemplo, quanto tempo ele gastava para se locomover de um ponto ao outro e o que poderia ser feito para diminuir. Nesse sentido, Taylor empregou a Supervisão Funcional, em que todas as fases do processo produtivo devem ser fiscalizadas tendo em vista os objetivos almejados.

Além do método de controle, Taylor também desenvolveu formas de incentivar a produção, por meio da inclusão do sistema de pagamento por quantidade (ou por peça) produzida, elevando o rendimento dos funcionários.

A maior crítica que o método de Taylor sofreu foi com relação à massificação e desumanização do trabalhador, na medida em que ele se tornava praticamente uma extensão da máquina. Não havia autonomia, ele apenas deveria cumprir com suas funções buscando a máxima eficiência possível, por meio de incentivos, formas de controle e punições.

A teoria de Henry Fayol:

Seguindo a linha da Administração Científica, houve outro autor que também ofereceu enormes contribuições para as teorias da Administração: Henri Fayol. Ao contrário de Taylor que focava principalmente nas ações individuais, Fayol enxergava a estrutura organizacional, partindo da noção do "homem econômico" [1] e pela busca pela máxima eficiência.

Fayol olhava para organização levando em conta todas as esferas (operacionais e gerenciais), porém, dispostas a partir de uma ordem hierárquica partindo do ponto central que seria o gerenciamento, chegando nos processos produtivos (cumpridores de ordens).

Para Fayol, é muito nítido e até mesmo necessário a divisão das tarefas adotando o critério da hierarquia: de um lado, do topo da organização, as esferas decisórias, e do outro, aqueles que ficam a cargo de executá-las somente.

Segundo a abordagem de Fayol, as organizações são divididas em 6 funções elementares:

Técnicas - produção de bens ou de serviços da empresa
Comerciais - compra, venda e permutação
Financeiras - gerência de capitais
Segurança - proteção e preservação dos bens e das pessoas
Contábeis - inventários, registros, balanços, custos e estatísticas
Administrativas – coordena as funções anteriores

O interessante aqui é perceber não apenas a divisão das funções, mas principalmente o papel da Administração, que é buscar o equilíbrio entre todas elas. Nesse sentido, o Administrador deve ter uma visão multidimensional da organização, tendo que olhar para todos os âmbitos ao mesmo tempo.

Do ponto de vista das críticas, Fayol recebeu praticamente as mesmas críticas que o seu antecessor, no que se refere à busca pela eficiência do trabalhador por meio de incentivos ou recompensas. Porém, ele recebeu outras críticas, tais como: a enorme centralização das decisões a partir do sistema hierárquico, e a concepção de que a organização é um sistema fechado, não levando em conta questões externas, construindo assim um planejamento centralizado, dificultando possíveis adequações.

Henry Ford e um novo modo de produção

Henry Ford desempenhou um papel extremamente importante no processo de evolução das Teorias da Administração, devido à sua inovação no processo produtivo. Foi o fundador da Ford Motor Company, e o primeiro empresário a aplicar a montagem em série de forma a produzir em larga escala automóveis em menos tempo e a um menor custo. A sua “linha de montagem” conseguia a proeza de produzir um carro a cada 98 minutos, tempo esse que servia como motivo de orgulho para Ford. Ford era conhecido por oferecer altos salários aos seus operários, como forma de incentivo pela busca máxima da eficiência na produção.

Outro ponto importante no pensamento de Ford, foi a permanente busca pela combinação entre inovação e redução de custos. E por fim, Ford inaugurou o sistema de franquias que instalou uma concessionária em cada cidade da América do Norte, e nas maiores cidades em seis continentes. Tanto Ford como seus dois antecessores se preocupavam somente com o critério quantitativo, ou seja, produzir mais, em menos tempo e mais barato possível.

Como a organização era vista como um sistema fechado, não havia como enxergar o que se passava na sociedade, ou seja, pouco se percebeu no que se refere às mudanças na economia. Sendo assim, no ano de 1929, houve a crise na Bolsa de Nova York, a qual, um dos pivôs dessa crise foi justamente o excesso de produtos jogados no mercado por essas grandes corporações. A crise da bolsa foi uma crise de superprodução, em que o governo norte-americano teve que criar medidas que ajustassem a produção e o consumo.

Toyotismo: uma nova abordagem

A crise na bolsa de 1929 obrigou repensar novas formas de Administração, por meio de novos critérios, como o estudo de mercado (demanda) por exemplo. Essa preocupação pela demanda que antes não existia, passa a fazer parte de uma nova teoria que surgiu no Japão: o Toyotismo.

O Toyotismo foi um modelo de produção desenvolvido no Japão após a II Guerra Mundial, por Taiichi Ohno, completamente adaptado à realidade do Japão, enquanto uma ilha com o seu território escasso, obrigando assim repensar a estocagem, logística, etc. No Japão o espaço custa caro, portanto, estocar por lá pode ser um problema sério pois recai nos preços finais dos produtos, fazendo com que a empresa fique em desvantagem em concorrer com outras.

A ideia principal do Toyotismo é produzir somente o necessário, por meio de estoques reduzidos flexibilizando a produção. Nesse ponto, há uma nítida inovação em relação às outras teorias: o critério qualitativo, trocando a padronização, a produção em massa, por uma produção diversificada e personalizada, que atendesse as exigências específicas de cada mercado.

Houve também uma inovação na concepção de trabalhador, deixando de ser passivo, para algo mais participativo e polivalente (exercer mais de uma função). Surge aí o conceito de Controle de qualidade total – todos os trabalhadores, em todas as etapas da produção são responsáveis pela qualidade do produto e a mercadoria só é liberada para o mercado após uma inspeção minuciosa de qualidade. Isso contribuiu para o surgimento dos certificados de qualidade ISSO.

O modelo de produção toyotista é baseado no “Just in time” (na hora certa) sem a necessidade de espaço para armazenar matéria-prima e produção. Dessa forma, eles criaram um sistema para detectar a demanda e produzir os bens, que só são produzidos após a venda.

Teoria da Burocracia

Fruto da teorização de Max Weber, a racionalização da administração consiste na busca pela padronização de todos os processos, criando assim uma rotina de trabalho permanente e praticamente imutável.

A racionalidade se aplica por meio do Caráter legal das normas e regulamentos em que o funcionamento da organização se dá por meio de normas previamente definidas por escrito, garantindo uma credibilidade e segurança no processo de trabalho.

Caso o papel não seja cumprido, pouco há o que se questionar, já que tudo foi registrando, havendo assim a possibilidade de coação por parte do líder frente aos liderados tendo em vista criar uma cultura organizacional baseada na disciplina rígida e sem erros.

O trabalho desenvolvido num ambiente racional se manifesta na impessoalidade nas relações, ou seja, o mais importante são os cargos, e não as pessoas, as quais são passageiras na organização, já os cargos são permanentes. Sendo assim, os critérios adotados para ocupar o cargo são a Competência técnica e Meritocracia, afastando qualquer possibilidade de se colocar no cargo pessoas com ligações pessoais previamente construídas e que poderiam contaminar o ambiente de trabalho.

Outra característica em relação ao cargo é que cada ocupante se torna um especialista, por um lado, valorizando o funcionário e por outro, a organização fique dependente de pessoas específicas para realizar determinadas tarefas, caso ocorra uma falta por parte do funcionário, dificilmente outro ocupará a mesma função e realizará o trabalho com a mesma eficiência.

Os padrões de comportamento previamente estabelecidos permitem com que a administração perceba falhas antes que elas ocorram, antecipando assim as decisões no sentido de evitar problemas futuros. Se todas as regras são fixadas anteriormente, e todos trabalham a partir dessas regras, a ideia é que haja a menor quantidade de falhas possível. Portanto, para essa teoria, o papel do gestor é criar mecanismos de controle rígidos para antecipar as ações no intuito de prever os equívocos e corrigi-los.

Teoria Neoclássica da Administração

Um dos maiores expoentes dessa vertente teórica, é sem dúvida o autor Peter Drucker, por meio do seu conjunto de abordagens que se iniciaram na década de 50. O seu pensamento pode ser resumido a partir dos seguintes pontos:

- foco na prática da administração
- reafirmação das proposições clássicas
- foco nos princípios gerais de gestão
- foco nos objetivos e resultados

Seguindo o modelo Toyotista, Peter Drucker defendia que o foco da organização é o cliente, não o produto. Hoje em dia esta afirmação parece dentro dos padrões do mercado, porém, no contexto da sua época, essa ideia era revolucionária. O cliente deve ser o objeto da organização, o foco de todas as suas atenções.

O mercado de massa caminhava para mercado de nicho, e Peter Drucker defendeu que as organizações precisavam perceber essa mudança e aproveitá-la para os interesses delas. Havia uma necessidade de adequação, e Drucker estava inserido nesse processo contribuindo com as suas percepções teóricas.

Além do que foi dito, abaixo seguem outras ideias fundamentais que dizem respeito ao reconhecimento de um novo mercado:

é muito mais caro procurar novos clientes do que manter os atuais;

premissa: a educação formal aumenta a mobilidade social;

defendia a privatização como forma de desburocratizar a esfera pública tornando-a mais dinâmica.

Drucker percebeu que as pessoas estavam ficando cada vez mais exigentes devido ao aumento do nível da escolaridade. E a mobilidade social era o reflexo dessa mudança na sociedade, forçando as organizações repensarem os seus modelos de administração, buscando novas premissas.

Não apenas as organizações privadas deveriam se adequar a essa nova realidade, o poder público também deveria seguir o modelo adotado pelas empresas e tornar-se mais dinâmico por meio da implementação de políticas neo liberais como a privatização.

Drucker não defendia um Estado mínimo, mas exigia uma esfera pública mais eficiente e adequada aos momentos atuais que exigiam uma nova postura.

Além de todas as reflexões, uma das ideias mais marcantes no pensamento de Drucker é com relação ao verdadeiro significado da produção, que é o conhecimento gerado a partir dos trabalhadores, os quais, não são meras extensões das máquinas ou pessoas que ocupam cargos e permanecem no segundo plano. Pelo contrário, Drucker recupera a importância do ser humano, do ponto de vista do reconhecimento de que cada um é uma fonte única de conhecimento, cabendo assim a organização criar meios voltados para aproveitar todos os conhecimentos de todas as pessoas que compõem a organização.

Para Drucker, a organização nos moldes atuais, ou seja, aquela que se encontra plenamente adequada ao contexto atual marcado por mudanças profundas e constantes, é aquela que consegue aproveitar ao máximo o trabalhador como fonte de conhecimento e agrega-lo ao seu serviço ou produto.

É justamente essa mudança constante que pressiona a organização a buscar meios de se adequar, sendo que, para isso, ela tem que fazer uso de novas tecnologias a cada momento.

Portanto, para que a organização tenha êxito e consiga permanecer nos dias atuais, ela tem que buscar conhecimento nos seus próprios funcionários, valorizando não apenas o seu cargo e

suas atividades que são exercidas no âmbito interno, mas buscar formas de valorizar o trabalhador como pessoa humana, com suas experiências de vida, expectativas, qualidades, etc.

A ideia é fazer com que o trabalhador possa contribuir muito mais para o seu cargo ou função, e sim, possa contribuir para a organização como um todo. E para isso, a empresa deve quebrar formas rígidas de administração, flexibilizando, por exemplo, a hierarquização nas decisões. Mas esse não é um desafio simples, requer a reflexão e a criação de novas regras e rotinas, ou talvez até uma reestruturação de todo o sistema.

[1] Conceito da economia em que enxerga o homem como um ser que trabalha e consome somente.

FONTE: <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/as-teorias-da-administracao-em-foco-de-taylor-a-drucker/82427/>