



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIAS, CONTABILIDADE
E SECRETARIADO EXECUTIVO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

NOÊMIA REIS MARTINS DE MENDONÇA

BUROCRACIA E PÓS-BUROCRACIA EM PRÁTICAS INDUSTRIAIS NO SÉCULO
XXI: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA PARDAL SORVETES.

FORTALEZA - CEARÁ
2013

NOÊMIA REIS MARTINS DE MENDONÇA

**BUROCRACIA E PÓS-BUROCRACIA EM PRÁTICAS INDUSTRIAIS NO SÉCULO
XXI: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA PARDAL SORVETES.**

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração. Área de Concentração: Comportamento e Organização.

Orientação: Professor Mestre Carlos Manta Pinto de Araújo

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Universidade Federal do Ceará

Biblioteca de Economia, Administração e Contabilidade.

Mendonça, Noêmia Reis Martins

Burocracia e Pós-Burocrática em Práticas Industriais no Século XXI:
Estudo de Caso da Empresa Pardal Sorvetes/ Noêmia Reis Martins de
Mendonça – 2013.

Monografia (Graduação em Administração de Empresas) – Universidade
Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária,
Contabilidade e Secretariado, Fortaleza, 2013.

Área de Concentração: Comportamento e Organização.

Orientação: Prof. Mestre Carlos Manta Pinto de Araújo

1. Capitalismo. 2. Revolução Industrial. 3. Taylorismo. 4. Fordismo. 5.
Toyotismo.

NOÊMIA REIS MARTINS DE MENDONÇA

**BUROCRACIA E PÓS-BUROCRACIA EM PRÁTICAS INDUSTRIAIS NO SÉCULO
XXI: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA PARDAL SORVETES.**

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Comportamento e Organização.

Data da aprovação: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Carlos Manta Pinto de Araújo (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Me. Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Me. Francisco Sérgio de Vasconcelos Bezerra
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Exclusivamente a Deus, pela sua infinita misericórdia e por seu sublime amor.

AGRADECIMENTOS

A Deus minha razão de existir.

Ao meu querido orientador, professor Carlos Manta, por sua dedicação ao ensino, por sua infinita paciência, por compartilhar seus conhecimentos, e que, sem a sua motivação eu não teria conseguido fechar esta etapa da minha vida.

A minha família, as palavras não podem definir o que sinto, só o amor.

Ao Assis, minha ternura, agradeço pela motivação, pela compreensão e por proporcionar alento em momentos tão difíceis. Obrigada por tudo, para sempre em mim.

Aos meus amigos, em especial, Érica Marques, Anne Karolinne e Nathália Batista, que admiravelmente me ajudaram a trilhar uma jornada tão longa e por vezes penosa, obrigada, vocês estão comigo para sempre e em meu coração.

Ao irmão, Rândson Soares, uma amizade sem pretensão, sem desconfiança, sem insegurança, bela, pura, para sempre.

A uma pessoa especial, Lauriana, minha Maninha, que me proporcionou imensa alegria ao conhecer um novo modelo de gestão, uma gestão humanizadora, com liberdade, com irmandade e acima de tudo com humildade, obrigada por me fazer melhor e por acreditar que tudo é possível e que o ser humano ainda pode realizar o bem.

RESUMO

Estudiosos em gestão do trabalho constantemente questionam-se sobre o taylorismo/fordismo, bem como o toyotismo e se essas teorias são ultrapassadas. Verifica-se também, se esses modelos ainda são aplicados na gestão contemporânea, visto que, o perfil do trabalhador da atualidade difere-se daquele que participava da Revolução Industrial, como também pelo contexto social do momento e principalmente pela presença de tecnologias tão avançadas, logo, tem-se a ideia que os modelos mecanicistas são inapropriados, e que estes não têm espaço dentro das organizações. Assim, o presente estudo teve como objetivo geral analisar, e, considerando a multiplicidade de orientações que as organizações possam assumir dentro da área de produção, se as teorias tayloristas/fordista e toyotista ainda estão presentes, e, se presente, qual modelo é predominante nos processos de trabalhos do setor industrial de sorvetes no Ceará, em especial da empresa Pardal Sorvetes. No procedimento metodológico foi utilizada a pesquisa descritiva, com uma abordagem predominantemente qualitativa. A primeira parte do estudo é constituída pela revisão da literatura direcionada aos assuntos: capitalismo, Revolução Industrial e as teorias pioneiras da Administração. A segunda parte do estudo é formada pela aplicação da pesquisa na empresa selecionada. Finalizando, foram expostas algumas considerações a respeito do assunto, sintetizando o resultado da pesquisa. A conclusão mostra ampla utilização das teorias pioneiras, com ênfase para o toyotismo.

Palavras chave: Capitalismo. Revolução Industrial. Taylorismo. Fordismo. Toyotismo.

ABSTRACT

Scholars in work management are constantly questioning themselves about Taylorism / Fordism, as well as Toyotism and these theories are not cutting edge anymore. It is possible to observe also, if these models are still applied in modern management, since the profile of the workers nowadays is different from that one that was in the midst of the Industrial Revolution, as well as the social context of the moment and mainly the presence of advanced technology, so, there is the idea that mecanisist models are impropriated and that these have no place inside organizations. Thus, the present study had as its general objective to analyze and considering the multiplicity of orientations that organizations may take in their production areas, if the Taylorist, Fordist and Toyotist theories are still present, and if so, which model is predominant in the work processes in the ice crem industrial sector in Ceará, especially in the Pardal Company. Methodological procedure in the descriptive research, with a predominantly qualitative approach was used. The first part of the study consists of the review of the literature directed to the subjects: capitalism, the Industrial Revolution and the pioneering theories of Directors. The second part of the study is formed by the application of research in the selected company. Finally, some considerations were exposed on the subject, summarizing the results of the research. The conclusion shows extensive use of the pioneering theories, with emphasis on Toyotism.

Keywords: Capitalism. Industrial Revolution. Taylorism. Fordism. Toyotism.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	08
1.2 Justificativa e Relevância do Estudo	10
1.3 Objetivo Geral	12
1.4 Objetivos Específicos	12
2. A EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO	13
2.1 A Administração ao Longo do Tempo	13
2.2 Capitalismo - Novas Relações de Trabalho	20
2.3 Revolução Industrial	23
3. MODELOS TEÓRICOS DIRECIONADOS PARA PRODUÇÃO INDUSTRIAL	26
3.1 A Administração Científica de Taylor	27
3.2 A linha de Montagem de Ford	33
3.3 Contribuições da Teoria Clássica - Fayol	35
3.4 A Burocracia de Max Weber	38
3.5 Pós-Fordismo - Toyotismo	42
4. O CASO DA INDÚSTRIA DE SORVETES	44
4.1 Considerações Metodológica	44
4.2 Tipo de Pesquisa	44
4.3 Modo de Investigação	45
4.4 Abordagem da Pesquisa	45
4.5 Método Aplicado	46
4.6 População e Amostra	47
4.7 A indústria de Alimentos - Sorveteria Pardal	48
4.7.1 Caracterização da Empresa	48
4.7.2 Análise dos Resultados	49
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS	59

1. INTRODUÇÃO

A origem do capitalismo, século XIII, inicia-se com a desestabilização do feudalismo, com o deslocamento do sistema socioeconômico e político dos feudos para a cidade. O antigo sistema sofria uma forte crise decorrente da catástrofe demográfica, causada pela Peste Negra, responsável pelas mortes de 40% da população europeia, e, trazendo muitas consequências para a sociedade, principalmente econômica.

Porém, somente no início do século XIX, surge o capitalismo industrial, caracterizado por inúmeras revoluções, principalmente na Inglaterra, século XVIII, com o desenvolvimento da máquina a vapor para indústria têxtil e da utilização do carvão como fonte de energia.

É a partir desse momento que começa a surgir a preocupação com as práticas laborais, pois a Revolução Industrial formou, tanto pela inovação quanto pelo rápido crescimento, empresas complexas e desorganizadas.

Por conseguinte, a expansão desenfreada das indústrias agrupou operários dentro de fábricas, especializou o trabalho, onde cada indivíduo era responsável por uma função específica, considerada monótona e repetitiva, tendo como principal objetivo a busca pelo aumento da produtividade e o efetivo lucro, é importante salientar que as organizações daquele período eram compostas, em sua grande maioria, por simples trabalhadores, egressos do meio rural e pequenos artesões, com uma vida profissional bem diferente daquela.

Mas, apesar de tantas alterações no processo de trabalho, a produção não tinha perdido o lado artesanal e os patrões ainda estavam insatisfeitos, pois os trabalhadores ficavam, em muitos períodos, ociosos, e, dentro da visão capitalista não existe espaço para prejuízos, pois, no sentido mais limitado do termo, o capitalismo corresponde à busca incessante pela maximização dos resultados e pela acumulação dos recursos.

Assim, diante dessas necessidades industriais, e, a partir de observações do processo produtivo, surge uma nova forma de realizar o trabalho, e, é através do engenheiro Frederick W. Taylor, revolucionário do sistema capitalista, que esse novo

modelo de produção é aprimorado. Taylor tinha como principal objetivo transformar o trabalho artesanal em um processo técnico, aplicando a ciência nas etapas do trabalho industrial.

O primeiro período de Taylor corresponde ao período da publicação do seu livro, *Shop Management*, evidenciando apenas a preocupação com as técnicas de racionalização do trabalho dos operários, por meio do estudo do tempo e dos movimentos.

REINERT (1981, pág.15) considera que, em seus objetivos, “Taylor preconizou o Princípio do Planejamento do Trabalho, bem como o de seleção e do treinamento do trabalhador, só que, apenas na percepção econômica e mecanicista”. A Administração Científica objetivou a eliminação do empirismo como prática, substituindo-a por métodos racionais que buscavam o rendimento máximo no uso dos recursos para se alcançar maior eficiência e prosperidade.

Na visão capitalista, a proposta de Taylor expressou-se como menciona (VIEIRA, 1989) um estágio superior da divisão do trabalho, podendo também ser analisada como o desenvolvimento aprimorado da produção, um novo destino para o mundo industrial.

O segundo período de Taylor, está ligado à publicação de outro livro, também de sua autoria, *Princípios da Administração Científica*, quando Taylor afirma que era necessária uma estruturação geral da organização, e, só assim, a aplicação da racionalização do trabalho teria o resultado esperado. Foi também, nessa época que Taylor desenvolveu pesquisas e estudos sobre a Administração Geral, denominando de Administração Científica.

O taylorismo, com a visão exclusivista nos meios de produção, perpetuou-se dentro das organizações por vários períodos da história, no entanto, apesar da evolução das organizações, das conquistas trabalhistas, do surgimento de teorias voltadas à valorização do profissional, verifica-se que os métodos pioneiros da Administração Científica ainda são utilizados nas organizações predominantemente industriais (BRAVERMAN, 1987).

Ainda com foco na produção surgiu o fordismo, contemporâneo do taylorismo, inovando com a linha de produção em série e em grandes lotes padronizados, mas ainda ligado aos aspectos tayloristas.

Ao longo do século XX, a orientação para grandes lotes padronizados deixa de ser a opção mais condizente com mercados competitivos, que requerem linhas de produção flexíveis, e, com oferta em pequenos lotes, com a possibilidade de variação para clientes, assim, surge o toyotismo, um modelo que propunha que a produção deveria ser vinculada a demanda, e que deveria existir o controle dos desperdícios, bem como, a perpetuação da qualidade na produção.

Diante do exposto, surge o questionamento central do estudo: Considerando a multiplicidade de orientações que as organizações possam assumir direcionadamente para um ou outro modelo de produção, taylorista-fordista e toyotista, coloca-se a questão: Qual o modelo predominante nos processos de trabalhos do setor industrial de sorvetes no Ceará, de uma empresa local bem sucedida?

1.2. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

As condições do ambiente de trabalho e o modelo das práticas laborais são temas de pesquisas constantemente explorados no meio acadêmico, como também, são campos de estudo na área de gestão de recursos humanos dentro das organizações, e que esses vêm sendo, ultimamente, abordados de uma forma construtiva e humanizadora.

Inicialmente, a justificativa da realização deste trabalho encontra-se na mudança constante do ambiente organizacional, como também, na alteração acelerada do mundo contemporâneo.

O problema de pesquisa “é uma questão não resolvida, é algo para o qual se vai buscar resposta, uma lacuna epistemológica ou metodológica percebida, alguma necessidade de pôr à prova uma suposição, a vontade de compreender e explicar uma situação do cotidiano ou outras situações. VERGARA (2007, pág. 21).

Percebe-se que existe uma pluralidade de transformações ligadas ao mundo do trabalho, e que, as empresas têm cada vez mais opções nas escolhas de suas decisões e na prática de seus comportamentos perante seus contratados, podendo essas escolher processos inovadores e que motivem a seus colaboradores, como também, preferir propostas obsoletas, convertendo assim, seus funcionários em uma simples mão de obra.

A partir daí, optou-se por realizar um estudo de caso, tendo em vista as limitações em analisar o amplo setor sorveteiro do Estado do Ceará. Esta pesquisa contribui tanto para os profissionais como para o meio acadêmico, pois se acredita que o tema proposto é importante por desenvolver um esforço de compreensão relativo ao mundo do trabalho, especificamente, dentro das organizações industriais.

Sendo assim, este trabalho é constituído por cinco capítulos. O primeiro, apresenta a introdução e situa o leitor no contexto do problema; o segundo, com a revisão da literatura que vem apresentar a evolução do pensamento administrativo nos processos de produção, o surgimento do capitalismo e a Revolução Industrial, na sequência; o terceiro capítulo apresentará os modelos teóricos que foram direcionados para o crescimento das organizações, como taylorismo, fordismo e toyotismo, mas, também é apresentada a teoria de Fayol e a de Max Weber, como parte necessária ao entendimento da evolução das teorias administrativas. O capítulo quatro, apresentará a empresa escolhida para análise, e, as considerações metodológicas, abrangendo o tipo de pesquisa, o modo de investigação, a abordagem da pesquisa, o método aplicado e a análise dos resultados. Por fim, o capítulo das considerações finais que mostrará a teoria predominante na organização escolhida para análise.

1.3 OBJETIVO GERAL

O objeto desta pesquisa consistiu na verificação entre os princípios apregoados por Taylor, Ford e Toyota e qual a possível predominância de um destes modelos em uma empresa de grande porte industrial do setor de alimentos.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar como a escolha contribuiu para o sucesso do empreendimento, foco desta pesquisa, tendo em vista, que todos os modelos se auto apregoam como a melhor solução para a condução de processos industriais de trabalhos do setor sorveteiro cearense.

2. A EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO

A fundamentação teórica apresentada, tem por objetivo alicerçar a escolha do tema, integrando conceitos de autores célebres a orientar os leitores quanto ao assunto abordado, possibilitando assim, maior entendimento quanto aos tópicos que serão expostos. A presente pesquisa está relacionada diretamente as práticas tayloristas/fordistas e toyotistas no trabalho industrial, mesmo que, outras teorias já tenham sido desenvolvidas ao longo da história da Administração. Este trabalho discute sobre as gestões burocráticas e pós-burocráticas no trabalho, particularmente concentrando sua análise sobre os desdobramentos produtivos.

2.1. A ADMINISTRAÇÃO AO LONGO DO TEMPO

Neste tópico será apresentado como a Administração evoluiu no tempo, desde a antiga civilização e quais os benefícios que esses povos trouxeram. Também será exposto à preciosa contribuição de alguns filósofos, a cooperação das organizações militares e religiosas, a importância da Revolução Industrial para o mundo e como esta influenciou no futuro das empresas.

A Administração é a ciência mais proferida e exercitada dentro do contexto da humanidade, seja dentro das organizações privadas ou públicas, na vida pessoal, nos pequenos empreendimentos, nas grandes construções, nos grandes exércitos, na religião e outros. Apesar de termos consciência que na Antiguidade, mesmo que de forma empírica, a Administração já era praticada, infelizmente, não há estudos que corrobore essa prática.

Porém, é inegável que os antigos já utilizavam os métodos praticados na Administração, visto que, era mais fácil trabalhar em grupos do que isoladamente, era uma questão de sobrevivência, a união dos esforços e a colaboração dos grupos permitiam avanços na vida diária. Com essa aproximação dos indivíduos, começaram a surgir pequenas organizações, ainda que de forma rudimentar (ROBERTS, 2001).

A história da Administração de empresas é recente, porém, têm-se como exemplos, algumas práticas iniciais dessa ciência praticadas nas antigas civilizações:

- No Egito, José, nomeado a governador, planejando, organizando e controlando os recursos na prevenção da falta de alimentos com a chegada da seca. O povo egípcio evidenciava que tinha grandes habilidades administrativas. A construção das Pirâmides do Egito, com uma magnânima estrutura, é um exemplo, consequência de um projeto meticuloso. Outro aspecto estava no controle de milhares de escravos, direcionando-os em suas atividades diárias. É importante lembrar-se de Moisés, grande líder, utilizava senso de direção e controle para cuidar e guiar o povo hebreu (CHIAVENATO, 2001).

Os egípcios, também, demonstraram conhecimento de práticas e princípios da administração quando reconheceram a necessidade do uso de conselheiros (assessoria), da autoridade e responsabilidade, detalhamento das descrições de serviços ou tarefas. (SILVA, 2001, pág. 88).

- Os babilônicos foram os primeiros a estimular o trabalho remunerado, entendiam que a lida deveria ser recompensada. Outro aspecto importante era quanto à segurança dos acordos comerciais, idealizaram o contrato, com assinatura e testemunhas. Ainda na Babilônia, Hamurábi consolidou o seu império dentro de normas administrativas, planejamento e organização, também se tornou famoso por consolidar as leis, Código de Hamurábi, o uso do controle escrito e documental (CHIAVENATO, 2001).

(...) V - RELAÇÕES ENTRE COMERCIANTES E COMISSIONÁRIOS.

100º - Com os juros do dinheiro na medida da soma recebida, deverá entregar uma obrigação por escrito e pagar o negociante no dia do vencimento. (ROQUE, 2012 pág. 101).

- Na China, já era utilizada a delegação de autoridade, bem como a prevalência das hierarquias, essas práticas foram firmadas e aprimoradas ao longo do tempo, hoje, são tradições chinesas. Outro ponto importante está relacionado ao processo de seleção dos trabalhadores, baseada na meritocracia - Princípios de Confúcio. Para conseguir entrar em um cargo público o interessado deveria passar por etapas classificatórias, que avaliavam vários aspectos do candidato.

Um dos maiores livros mundiais, um manual de estratégia, e que, até o presente tempo é apreciado por quase todos os acadêmicos, é A Arte da Guerra, de Sun-Tzu, desenvolvido para os militares, soluções e direcionamento nos tempos de batalha (CHIAVENATO, 2001).

Sun-Tzu desenvolveu teorias recomendando evitar a batalha, intimidar psicologicamente o inimigo e usar o tempo, em vez da força, para desgastá-lo e atacá-lo quando estivesse desprevenido. São princípios fundamentais permanentes, sobre planejamento, comando e doutrina entre outros assuntos. (MAXIMIANO, 2002, pág. 78).

- O povo grego proporcionou forte influência nos métodos administrativos, já naquela época, eles estudavam a melhor maneira de fazer suas atividades, utilizando o ritmo combinado e a divisão de tarefas, práticas essas que seriam aperfeiçoadas na Administração Científica, por Taylor. Outro aspecto importante, estava direcionado à qualidade de vida do trabalhador, registros históricos informam que nas tarefas mais árduas ou monótonas, os gregos utilizavam instrumentos musicais para diminuir o cansaço dos operários (CHIAVENATO, 2001).

- Na antiga Roma, encontramos a delegação de autoridade, pois novos povos, iam sendo conquistados e precisavam ser administrados. No entanto, devido à distância entre as regiões, ficava difícil ter o controle total da nova província por parte do soberano, a solução encontrada foi delegar poderes a terceiros e reduzir a centralização, lógico que, o administrador não tinha plenos poderes, apenas cuidava das situações civis e financeiras. É importante lembrar que esse modelo ainda é praticado nos dias atuais, descentralizando algumas atividades, mas permanecendo o mesmo comando (CHIAVENATO, 2001).

- Em 1320, tem-se conhecimento do Arsenal de Veneza, um estaleiro de grande porte, que inicialmente serviu apenas para a construção e o alojamento de navios do Estado e mercantes, porém, logo, o Arsenal foi transformado em uma fábrica de navios de guerra e armas, sendo aplicados métodos, que no presente momento, ainda são adotados no meio administrativo. “Em 1574, durante uma visita de Henrique III da França, um navio foi montado, equipado e posto ao mar em uma hora” (SILVA, 2001).

O Arsenal de Veneza utilizava produção em massa com linha de montagem, contabilidade de custos, inventários dos bens, controle de suprimentos e alta eficiência na fabricação dos produtos (CHIAVENATO, 2001).

- A igreja católica também cooperou com a evolução da Administração, pois o seu modelo administrativo e a sua forma de estruturação, hierarquia de autoridade e disciplina, ainda, são consideradas eficientes, visto que, os seus métodos são

simples e não se perderam ao longo do tempo. Várias organizações ainda utilizam esse modelo, centralizando as decisões e descentralizando as atividades. Mesmo com o cristianismo e outras religiões se expandindo, a crença ao catolicismo ainda é firme e mantém milhões de fiéis, provando assim que a forma de administração é eficaz, lógico que, vem se aperfeiçoando as necessidades da sociedade moderna (CHIAVENATO, 2001).

Apesar de as teorias administrativas tenham sido sistematizadas e cientificizadas no final do século XIX a história da Administração de empresas não deverá desconsiderar alguns pensadores que exerceram influência nas práticas contemporâneas:

A Filosofia influenciou, e ainda influencia o comportamento humano, e, para Administração teve grande importância em seu desenvolvimento. É sabido que boa parte dos filósofos contribuiu para evolução do pensamento administrativo, e, ainda é habitual encontrar grandes gestores buscando conhecimentos e experiências nos clássicos da Filosofia, embora, esses não tenham sido escritos com intuito de ajudar os administradores. Temos como exemplos:

- **Sócrates** (470 a.C. - 399 a.C.) asseverou que a administração é uma habilidade particular, totalmente isolada da experiência e dos conhecimentos técnicos. Infelizmente, o filósofo não escreveu suas ideias, mas alguns diálogos foram guardados por Platão.

Sobre qualquer coisa que o homem possa presidir, ele será, se souber do que precisa e se for capaz de provê-lo, um bom presidente. Quer tenha a direção de um coro, uma família, uma cidade ou um exército. Não é também uma tarefa punir os maus e honrar os bons? Portanto, Nicomaquides, não desprezeis homens hábeis em administrar seus haveres; pois os afazeres privados diferem dos públicos somente em magnitude; em outros aspectos são similares. Mas o que mais se deve observar é que nenhum deles pode ser gerido sem homens. Nem os afazeres privados são geridos por uma espécie de homem e os públicos por outra; pois aqueles que conduzem os negócios públicos não utilizam homens de natureza diferentes daqueles empregados pelos que gerem negócios privados; e os que sabem empregá-los, conduzem tanto os negócios públicos quanto os privados judiciosamente, enquanto aqueles que não sabem errarão na administração

de ambos. CHIAVENATO (1997 pág. 42) citando (SÓCRATES 470 a.C. – 399 a.C.).

- **Platão**, (429 a.C. - 347 a.C), discípulo de Sócrates, e, influenciado pelas ideias de seu mestre, escreveu A República, onde se preocupou com afinco sobre as questões políticas que estavam diretamente ligadas a forma democrática de governo e da administração dos negócios públicos. Segundo Platão, o governo mais justo é aquele que aplica a aristocracia por mérito (CHIAVENATO, 2003).

- **Aristóteles**, seguidor de Platão, é considerado por vários estudiosos como o filósofo que mais influenciou o pensamento e o comportamento ocidental. Escreveu alguns livros que possuem relevantes ensinamentos aos indivíduos, bem como para as organizações, seja na esfera pública ou privada.

Em A Ética, Aristóteles, orienta o homem em sua vida pessoal, na busca eficaz da felicidade, e como deve se portar perante todos, evitando assim, dissabores.

Já no livro A Política, o filósofo dá origem, detalhadamente, ao conceito de cidade, informando que tudo começa na organização familiar, depois no ajuntamento das aldeias e por fim na reunião dos povoados.

Outro aspecto importante, em que Aristóteles contribuiu imensamente ao mundo atual, foi o estudo da organização do Estado, chegando a estabelecer as formas de Administração Pública, sendo elas: realza, aristocracia e democracia (CHIAVENATO, 2003).

- **Nicolau Maquiavel** (1469 – 1527) escreveu O Príncipe, uma obra que ainda hoje é estudada, analisada e adaptada à realidade organizacional. Maquiavel foi visto por muitos como um homem sem escrúpulos, egoísta e cruel, no entanto, após séculos, o administrador da atualidade enxergou em sua obra benefícios práticos que ajudam a gestão empresarial. Os escritos de Nicolau Maquiavel indicam que o bom gestor deve ser competitivo e astuto, que saiba agir com celeridade e esperteza, aproveitando sempre as oportunidades e prevenindo os perigos e armadilhas futuras. Outro aspecto importante é que o líder deve sempre estar atento aos seus subordinados, evitando assim, que a organização não cumpra seus objetivos. O livro

dar ênfase as características fundamentais na Administração como hierarquia, poder e responsabilidade.

Por fim, destaca-se que o comportamento do líder é fundamental para que ocorra a motivação de seus liderados. É importante salientar que Maquiavel ensinou alguns métodos agressivos e corruptos de liderança, porém, cabe ao bom administrador separar as lições boas das ruins (CHIAVENATO, 2003).

- **Francis Bacon** (1561-1626), filósofo, instituidor da Lógica Moderna, fundamentada dentro do modelo experimental e indutivo que consistia em separar o essencial do que é acidental ou acessório. Bacon defendia em seus trabalhos o uso da experiência e do método indutivo como critérios válidos para a aceitação de qualquer conhecimento. Francis Bacon antecedeu-se ao princípio denominado na Administração como o Princípio da Prevalência do Principal sobre o Acessório (CHIAVENATO, 2003).

- **René Descartes** (1596 – 1650), matemático, filósofo, fundador da Filosofia Moderna, criador das coordenadas cartesianas, fomentou a Matemática e à Geografia da época. Autor do livro O Discurso do Método, onde é descrito o método cartesiano, tendo como princípios: princípio da dúvida sistemática ou da evidência; princípio da análise ou de decomposição; princípio da síntese ou da composição e princípio da enumeração ou da verificação. Tal princípio teve grande importância e influência na Administração, principalmente nas teorias administrativas (CHIAVENATO, 2003).

- **Thomas Hobbes** (1588 – 1679), matemático, teórico político e filósofo, autor do livro Leviatã, onde explicou minuciosamente suas opiniões sobre a natureza humana e a importância dos governos e sociedades. Hobbes informa em seu livro que o homem nasce com direito a tudo, porém, como os recursos são escassos, esse direito não é plenamente exercido, e, por conta dessas frustrações, da não realização pessoal, surgem os conflitos internos e externos, ocasionando assim, guerras entre os homens. No entanto, o homem civilizado, para evitar os combates entre si, criam as sociedades dentro de uma forma de contrato social e adota uma autoridade soberana que controlará esta sociedade, com poder absoluto e

centralizado, assegurando assim, a paz interna, a liberdade e ao bem-estar comum (BERNARDES, 2002).

Diz-se que um Estado foi instituído quando uma multidão de homens concordam e pactuam, cada um com cada um dos outros, que a qualquer homem ou assembléia de homens a quem seja atribuído pela maioria o direito de representar a pessoa de todos eles (ou seja, de ser seu representante), todos sem exceção, tanto os que votaram a favor dele como os que votaram contra ele, deverão autorizar todos os atos e decisões desse homem ou assembléia de homens, tal como se fossem seus próprios atos e decisões, a fim de viverem em paz uns com os outros e serem protegidos dos restantes homens.

É desta instituição do Estado que derivam todos os direitos e faculdades daquele ou daqueles a quem o poder soberano é conferido mediante o consentimento do povo reunido (...) (HOBBS, 1983 pág. 46).

- **Adam Smith** - de origem escocesa, nascido em 1723, um dos maiores representantes do iluminismo escocês, como também do pensamento econômico liberal. Mostrando grande interesse e discernimento em relação à evolução da ciência da Administração, dando destaque à divisão do trabalho e os benefícios desta decomposição. Para Smith, a separação das tarefas ajuda a simplificar as funções, bem como o estudo dos tempos e movimentos, melhorando assim, todo o processo de produção.

Adam Smith considerado um dos maiores estudiosos do mundo moderno, principalmente após a publicação de sua obra Riqueza das Nações. Smith era a favor da liberdade econômica, adversário do protecionismo e da intervenção do estado na esfera privada, para Adam o estado devia limitar-se à preservação dos bens públicos e a manutenção da lei e da ordem (BERNARDES, 2002).

- **Maximilian Carl Emil Weber** (popularmente conhecido como Max Weber), sociólogo alemão, jurista, professor das Universidades de Friburg e de Heidelberg. Considerado um dos pais da sociologia moderna, autor de vários trabalhos e livros, tais como: A ética protestante e o espírito do capitalismo, Economia e Sociedade, O direito agrário romano e sua significação para o direito público e privado, entre outros.

As obras de Weber influenciaram várias áreas de conhecimento, entre elas, Economia, Filosofia, Ciência Política e em vários aspectos a Administração, sendo contemporâneo de Taylor, participando ativamente da Administração Científica e da Teoria do Processo Administrativo (BERNARDES, 2002).

2.2. CAPITALISMO – NOVAS RELAÇÕES DE TRABALHO

A origem do capitalismo está diretamente associada às modificações do sistema agrário, transformações estas que ocorreram na Inglaterra, entre os séculos XV e XVIII, onde o setor agrícola sofreu fortes intervenções políticas, essas modificações determinavam que as propriedades fossem privadas, os *enclosures*, pois as terras antes cultivadas por camponeses, posseiros e trabalhadores sem condições financeiras, agora, já não podiam ser mais públicas, e sim, particulares. Surgia então, uma nova concepção de propriedade e de trabalho, pois a privação excluía os menos favorecidos e estes seriam obrigados a trabalhar para os possuidores do solo.

O capitalismo modificou os padrões das relações de trabalho, surgiu como consequência de um processo histórico que está diretamente ligado aos aspectos financeiros e sociais do período, essa transformação se deu pela formação de dois grupos econômicos distintos, indivíduos que mesmo divergindo entre, complementavam-se. De um lado, homens que possuíam o domínio das mercadorias, do dinheiro, dos meios de produção, e, dispostos a desenvolver novos produtos e com isso aumentar suas riquezas, do outro, indivíduos livres, mas sem posses, prontos a vender suas forças de trabalhos, porém, esperando recompensas dignas.

A base, portanto, para o aparecimento do modelo capitalista foi o surgimento e o crescimento de uma classe de trabalhadores livres e que estes não possuíssem propriedades para realização do trabalho.

O sistema capitalista surgiu da ruína da sociedade feudal, outro aspecto importante para formação do sistema está ligado diretamente à libertação do homem

em relação servidão, como também, na transformação dos antigos produtores em assalariados.

Enquanto capital, o valor do trabalhador varia de acordo com a procura e a oferta, e a sua existência física, a sua vida, foi e é avaliada como uma oferta de mercadorias, parecida com qualquer outra mercadoria. O trabalhador produz o capital, o capital produz o trabalhador. Deste modo, ele se produz a si mesmo, e o homem como trabalhador, como mercadoria, constitui o produto de todo o processo. O homem não passa de simples trabalhador e, como trabalhador, as suas qualidades humanas existem apenas para o capital, que é para ele estranho. (MARX. 2002, pág. 12).

Para Sávtchenko (1987), quando a relação de trabalho era escravagista, tanto os meios de trabalho quanto o obreiro eram propriedades exclusivas de um senhor. No modo feudal, o homem já não pertencia ao sistema de escravidão, mas trabalhava sem recompensa financeira, apenas para ter direito a moradia e alimentação, e, na maioria das vezes, era preciso pagar tributos ao seu senhor, visto que, a propriedade era privada. Já no sistema capitalista, os resultados do trabalho do homem bem como os meios de produção pertencem ao capitalismo.

Dentro da visão capitalista, a força e o potencial de trabalho do ser humano são imensuráveis e a capacidade de produção deste é superior em relação ao seu consumo. Logo, quando o capitalismo toma posse do processo de trabalho, este transfere ao trabalhador não o valor merecido pelo rendimento, mas, apenas o necessário para motivar a reprodução dessa ação, tal situação é considerada na definição marxista como mais-valia, que consiste no valor do trabalho não remunerado ao trabalhador, ou seja, na exploração exercida pelos capitalistas sobre seus assalariados. A sustentação do capitalismo se dá no aproveitamento destes rendimentos não pagos ao obreiro, e, é a taxa de lucro que define o grau de exploração sobre o trabalhador.

Antes do surgimento do capitalismo e da nova rotina de trabalho, o homem exercia suas atividades de forma livre e sem a metodologia da divisão do tempo, sem cronometrar as horas de produção, tudo estava direcionado apenas na tarefa diária a ser cumprida, sem exigências, era o trabalhador que determinava o ritmo da lida ou a natureza.

Com o controle do tempo, auxiliando no objetivo capitalista, a obtenção de lucro, como também, no aumento e no controle da produção, o homem passou a

seguir esse novo método de trabalho, tinha que laborar mediante a administração de suas horas, sem desperdiçá-las, e, era intolerável a ociosidade, significava prejuízos para o patrão.

Existe uma clara distinção entre a divisão de trabalho encontrada nas sociedades de caráter coletivo e a divisão de trabalho típica do capitalismo. À primeira, dá-se o nome de divisão social do trabalho que, imposta pelo mercado, subdivide a sociedade de forma a fortalecer o indivíduo através da cooperação. Não há exploração do trabalho, os resultados produtivos ficam com o trabalhador. À forma particular encontrada no capitalismo, chama-se de divisão manufatureira do trabalho. Essa é baseada na imposição do capitalista que, dividindo um ofício em diversas etapas, de certa forma, subdivide o próprio ser humano. (BRAVERMAN, 1987, pág. 58).

Em meados do século XVI, o capitalismo entrou em seu segundo estágio, e, caracterizava-se pela inclusão do trabalhador nas fábricas, dentro de um novo sistema de trabalho, onde o capitalista começou a dividir em parte cada atividade do operário. Nesta fase, as imperfeições do laborioso não são percebidas, pois agora, ele é apenas uma pequena fração das atividades realizadas. Após a implantação desse novo conceito, o capitalista só contrata serviços parciais e depois organiza e une todas as partes transformando-as em produtos.

Segundo Hobsbawm (1978) citando Marx, explica de uma forma clara esse novo momento do capitalismo, quando diz: “O hábito de exercer uma função única limitada transforma-o naturalmente em órgão infalível dessa função [em] conexão com o mecanismo global”.

A partir do momento em que as tarefas foram fragmentadas, o sistema capitalista transformou o homem em um simples complemento do processo de trabalho, este foi totalmente manipulado por outrem, tornando-o incompetente a desenvolver suas ações laborais na totalidade. O capitalismo subtraiu os meios de produção, destituiu o homem de sua personalidade profissional e aniquilou com a sua dignidade.

No terceiro momento capitalista, final do século XVIII, a era da indústria moderna, as máquinas vieram aprimorar a produção, ajudando assim na expansão dos interesses capitalistas. Antes dessa tecnologia, o trabalho dependia da força humana, e, com a criação dessas novas ferramentas, o indivíduo começou a ser descartado de suas atividades, pois, era mais barato e lucrativo para o patrão

comprar máquinas do que contratar novos funcionários para aumentar sua fabricação.

Por fim, percebe-se que para o capitalista, independente das formas de produção, seja através do homem ou das máquinas, o seu foco consiste em gerar lucros e acumular riquezas, e que, esse modelo de sistema sempre está apto a se adaptar a qualquer realidade.

2.3. REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

Em sucessão das ferramentas e dos antigos meios de produção surgiu a Revolução Industrial, com início na segunda metade do século XVIII, na Inglaterra, trazendo consigo o desenvolvimento de máquinas, sistemas fabris e novas maneiras de trabalho. Antes da Revolução, alguns homens realizavam suas atividades laborais em pequenas oficinas, de uma forma manual (manufatura) e artesanal, outros trabalhavam apenas na agricultura familiar. É importante lembrar, que durante muito tempo o aperfeiçoamento das ferramentas de trabalho era resultante de descobertas feitas ao acaso, sem uma racionalidade no processo de desenvolvimento.

Fala-se, genericamente, que o começo da Revolução Industrial se deu com o aperfeiçoamento da máquina a vapor, por James Watt, uma transformação que economizava o combustível e que foi inserida em vários setores da época, tais como: tecelagem, minas, ferrovias e outros. Para Hobsbawm (1978), este evento, possivelmente, foi o mais importante na história mundial, sendo suplantado apenas pela revolução da agricultura e surgimento das cidades.

A Revolução Industrial destruiu completamente as barreiras que impediam o crescimento produtivo das sociedades, as inovações foram tão abundantes que não foi possível unir dentro de um contexto histórico (BICALHO, 1987).

Após o início da Revolução Industrial as atividades agrícolas já estavam predominantemente dirigidas ao novo mercado, os pequenos artesões já começavam a abandonar seus comércios, pois não tinham como competir com as novas tecnologias, por sua vez, o Feudalismo estava em derrocada, forçando a população rural a migrar para as cidades, e, a forma mais rápida de conseguir

emprego, nessa recente forma de viver, era através das indústrias, os indivíduos transformaram-se em operários, trabalhando dentro de um sistema de produção que visava apenas o lucro (HOBSBAWM, 1978).

Desta vala imunda a maior corrente da indústria humana flui para fertilizar o mundo todo, deste esgoto jorra ouro puro. Aqui a humanidade atinge o seu mais completo desenvolvimento e a sua maior brutalidade, aqui a civilização faz milagres e o homem civilizado torna-se quase um selvagem. (HOBSBAWM, 1981 pág. 223).

Novas formas de trabalho começaram a surgir, não tendo mais espaço para o trabalho artesanal e modesto, ainda que o artesão tivesse domínio completo da técnica, porém, este só atendia a um reduzido mercado local. Com a necessidade crescente de grandes volumes, o momento era das indústrias, que agrupavam centenas de trabalhadores na fabricação em série e larga escala de produção, com objetivo de atender a diversos tipos de mercados, e, com crescimento acelerado.

A primeira Revolução Industrial trouxe um sistema de produção diferente do que era conhecido antes, agora, cada pessoa tinha o seu papel a desempenhar, uns seriam empregados, controlados por um supervisor, cronometrados por um relógio e esperando um pagamento ao final do serviço, outros seriam patrões, possuidores da matéria-prima, do produto final e do lucro do negócio.

O modelo de divisão funcional do trabalho é uma particularidade do sistema capitalista de produção, onde as tarefas são fragmentadas dentro de sua especialidade, e, essa desintegração resulta em grandes quantidades de operações executadas pelo trabalhador.

Antes da Revolução Industrial, o homem trabalhava dentro de um sistema produtivo menos complexo, com liberdade em suas ações e não estava preso ao ritmo acelerado das organizações, com essa mudança, o trabalhador ficou alienado, e a única motivação em continuar a trabalhar era a recompensa financeira.

Alguns autores passam a classificar a também, a segunda e a terceira revolução industrial. A primeira não se diferencia tanto da segunda embora a tecnologia adotada a supere, pois nesta, a energia a vapor é substituída pela

energia movida a petróleo, o que ampliou enormemente a capacidade de produção. A terceira, no entanto modifica radicalmente a relação capital trabalho com o desenvolvimento da microeletrônica. Diferentemente das anteriores, nesta ocorre uma intensa substituição da força de trabalho humano por equipamentos com o seu funcionamento suportado por computadores. Observa-se então, que cada revolução alterou, aperfeiçoou ou excluiu as antigas ferramentas de trabalho, graças ao avanço da tecnologia e à descoberta de novas formas de energia.

3. MODELOS TEÓRICOS DIRECIONADOS PARA A PRODUÇÃO INDUSTRIAL

Ao buscar conhecimentos sobre a Administração, encontramos várias teorias administrativas, que na realidade formam um conjunto que se complementa para dar suporte à ciência que estuda a administração.

O termo administrar, do latim *administrare*, dentro de suas várias significações, foca na ação de gerir, ministrar, reger e dirigir negócios públicos ou particulares. (FERREIRA, 2004).

Só após a Revolução Industrial, início do século XX, que as teorias administrativas tiveram um real significado dentro do contexto organizacional, pois, com o surgimento das produções em grandes escalas, o crescimento vertiginoso e desorganizado das empresas e a necessidade de aumentar a eficiência e evitar os desperdícios, sentiu-se a necessidade de aprimorar, organizar e controlar os mecanismos de realização dos trabalhos.

O cenário industrial do período era propício aos estudos para o desenvolvimento de uma Ciência Administrativa, pois, surgia uma diversidade de empresas, em áreas diferentes e com tamanhos diversificados, e, fatores como desperdícios, insatisfação e concorrência estavam presentes, dificultando assim, o crescimento das organizações e melhorias na vida dos empregados.

Com o crescimento das empresas ocorreu uma gradativa complexidade em sua administração, exigindo uma abordagem científica e mais apurada que substituísse o empirismo e a improvisação, até então dominantes. O aumento das empresas leva à substituição das teorias de caráter totalizante e global por teorias microindustriais de alcance médio e parcial. (CHIAVENATO, 2003 pág. 62).

Nesse período de intensa transformação social e com a expansão dos mercados, propiciada pelo aumento das estruturas organizacionais já profissionalizadas, destaca-se o modelo Burocrático desenvolvido por Max Weber, que será apresentado mais adiante nesta monografia.

Observa-se, como já exemplificado acima, que alguns métodos e práticas administrativas já eram evidentes nas primeiras organizações, como exemplo: os impérios, as grandes construções, os exércitos militares, a igreja entre outras.

Porém, apenas no início do século passado, que vieram os grandes pioneiros da Administração, os fundadores da Escola Clássica, que conhecidamente está dividida em duas correntes de pensamento Administração Científica (ênfase nas tarefas) e Teoria Clássica da Administração (ênfase nas estruturas) .

Foi através de dois engenheiros que os primeiros trabalhos e estudos aprimorados sobre a administração surgiram. O americano Taylor iniciou a conhecida Escola da Administração Científica, voltada para o aumento da eficiência industrial por meio dos estudos dos tempos e movimentos e da racionalização do trabalho operário. O outro engenheiro, europeu, Henry Fayol, elaborou a Teoria Clássica, também voltada para eficiência da organização, porém, com ênfase nas estruturas.

Com a substituição do capitalismo liberal pelos monopólios, instala-se nos Estados Unidos, entre 1880 e 1890, a produção em massa, aumentando o número de assalariados nas indústrias e torna-se necessário evitar os desperdícios e economizar mão de obra. Surge a divisão de trabalho entre aqueles que pensam e os que executam. (CHIAVENATO, 2003, pág. 63).

Observa-se que os dois estudiosos divergiram em seus focos de estudos, no entanto, é certo que, mesmo sendo opostos se integram, e, essas teorias são as bases da Abordagem Clássica da Administração.

3.1. A ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA DE TAYLOR

O processo da Revolução Industrial modificou consideravelmente a metodologia de trabalho, bem como, alterou o modelo de administração e de organização das empresas capitalistas, em especial as que estavam localizadas no ocidente.

Com a chegada das máquinas, o processo de produção teve melhoras significativas, tanto no aspecto da qualidade dos produtos como no volume das quantidades produzidas. Mesmo com esta evolução no processo industrial, os métodos das antigas corporações de ofícios ainda eram aplicados, os funcionários ainda controlavam as formas de produção, pois os administradores não tinham conhecimento do trabalho e muito menos ideias inovadoras sobre a melhor forma de execução.

Logo, com essas evoluções nas organizações, fez-se necessário que ocorressem modificações estruturais com o objetivo de adaptar as fábricas aos novos tempos, era urgente que houvesse uma reorganização do modelo de trabalho, assim, um novo clima industrial começou a permear as organizações americanas, a indústria começou a crescer e a população estava ávida por bens de consumo, então, é neste cenário de mudanças aceleradas que surgiu a Administração Científica, uma teoria que tinha como objetivo a busca contínua pela máxima eficiência da produção.

A abordagem principal da Escola de Administração Científica está diretamente ligada ao desenvolvimento das tarefas, o seu aprimoramento, a divisão do trabalho e da especialização de cada operário. Frederick Taylor, um engenheiro desconhecido na Filadélfia, o criador dessa teoria, desenvolveu técnicas para melhorar a administração das indústrias, afirmando que a produção individual especializada traria um maior e melhor desenvolvimento da empresa em sua totalidade. Taylor desenvolveu uma nova filosofia e abordagem de gestão empresarial, em sua visão, uma abordagem mais ampla e coerente aos objetivos organizacionais.

Vale ressaltar que Taylor não chegou impondo dentro das organizações os seus pensamentos, ou com ideias prontas e amadurecidas, pois, sua teoria foi se formando a partir do convívio com o setor de produção. Inicialmente, Taylor apenas observava o campo de trabalho, e, encontrava vários aspectos que prejudicavam a empresa, tais como: a administração não tinha uma visão clara das responsabilidades, não existiam normas de trabalho, os operários não tinham um incentivo real para alavancar sua motivação e na maioria das vezes faziam “corpo mole” ao exercer suas atribuições, as decisões administrativas não se baseavam na técnica e sim na intuição e em palpites, por fim, Taylor afirmava que os industriais da época pareciam gostar daquela sistemática medíocre, pois, ignoravam que só através de mudanças concretas as empresas poderiam ter lucros maiores.

Outro fator importante dos estudos de Taylor estava ligado diretamente ao sistema de pagamento, pois este se baseava na quantidade produzida, ou seja, por peça ou por tarefa, então, os patrões procuravam ganhar ao máximo no momento de fixar o preço da tarefa, e os operários por sua vez reduziam o ritmo de produção,

tentando equilibrar o pagamento recebido pelos empregadores. Logo, Taylor sentiu a necessidade de estudar esse problema e tentar desenvolver uma solução que atendesse aos patrões e aos empregados.

O nome Administração Científica é devido à tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da Administração a fim de aumentar a eficiência industrial. Os principais métodos utilizados são a observação e a mensuração. A preocupação original foi eliminar o fantasma do desperdício e das perdas sofridas pelas indústrias e elevar os níveis de produtividade por meio da aplicação de métodos e técnicas de engenharia industrial (CHIAVENATO, 2003, pág. 65).

O primeiro período de Taylor começa no desenvolvimento da separação do processo de trabalho e na especialização do laborioso, Taylor, junto aos operários, no nível de execução, analisou detalhadamente cada tarefa, separando os movimentos e os processos de trabalho, estudando, aperfeiçoando e racionalizando, extinguindo assim, com o paradigma de que apenas o profissional conhecia os manejos da produção e dos métodos aplicados, destituindo-o do controle total sobre a estrutura do trabalho.

Segundo Taylor existe uma única maneira certa, que descoberta e adotada, maximizará a eficiência do trabalho. A forma de descobri-lo é analisar o trabalho em suas diferentes fases e estudar os movimentos necessários à sua execução de modo a simplificá-los e reduzi-los ao mínimo. (MOTTA, 1945, pág. 7)

Para Taylor, deveria existir uma maneira que fosse mais rápida e fácil de executar uma atividade, então, começou a estudar o trabalho dos operários, descobrindo que existiam diversos métodos para realizar a mesma tarefa e uma grande variedade de ferramentas que eram utilizadas nas operações, logo, deveria ser escolhido o movimento perfeito e o instrumento mais adequado, assim, foi constatado que ao especializar as tarefas, o operário aprendia apenas na observação do colega que estava executando a ação.

A utilização dos seres humanos na organização limitou-se às tarefas que se executam na linha de produção. [...] No fundo, Taylor considerou os recursos humanos e materiais não tanto reciprocamente ajustáveis, mas, sobretudo, o homem trabalhando como um apêndice da máquina industrial. (CHIAVENATO, 2011, pág. 69).

Após o estudo detalhado das atividades e o estabelecimento da produção-padrão, Taylor desenvolve o operário-padrão, partindo do pressuposto que para

cada tarefa específica existe o trabalhador ideal para executá-la, tal operário, e, em suas palavras, um gorila amestrado, era recompensado financeiramente de forma diferenciada, ou seja, atingia os objetivos propostos por Taylor e recebia um pagamento maior. Assim, Taylor estabeleceu os padrões e tempos viáveis por trabalhador, utilizando-se de uma média de velocidade de produção mais alta do que antes era utilizada.

Para o cumprimento da produção-padrão, Taylor percebeu que deveria existir uma supervisão que estivesse dentro da nova realidade da empresa, um funcionário com habilidades e destreza para dirigir os novos métodos de produção, assim, foi criada a supervisão funcional, com supervisores especialistas para cada fase do processo, garantindo a excelência dos trabalhos executados.

Para Chiavenato (2003), esse período ficou conhecido como Organização Racional do Trabalho, que iria modificar os trabalhos empíricos para métodos científicos.

O perfil dos operários da época era de “imigrantes ou sulistas que tinham como experiência de vida as condições desumanas, vividas em seus países de origem, ou a ‘escravidão’ nas propriedades rurais do sul. Logo, indivíduos com poucas aspirações profissionais, sociais e alienados quanto aos direitos a melhores condições de trabalho”. (RODRIGUES, 1994 pág. 29).

É importante lembrar que com a aplicação da divisão do trabalho e a especialização da tarefa, o ato de pensar foi extinto do processo, o operário não podia ter a capacidade de analisar o seu trabalho, não podia opinar ou compreender a rotina da empresa, apenas obedecia ao que era estabelecido pela nova rotina.

Assim, qualquer um que demonstrasse aptidões físicas e mentais e que fosse treinado, aprenderia rapidamente a sua função, não precisando se dedicar por muito tempo em uma atividade, com isso, a teoria foi imediatamente aceita pelos proprietários, marcando assim, o início do domínio dos patrões sobre os empregados.

No segundo período de Taylor, foi observado que deveria existir uma estruturação geral na empresa para que a idealização da divisão do trabalho desse certo. Taylor verificou que as indústrias do período tinham problemas graves na administração, identificando os principais: vadiagem por parte dos operários, falta de

conhecimento em relação à rotina de trabalho por parte da gerência e ausência de padrões das técnicas e métodos de produção.

Em relação à vadiagem, Taylor afirmava que o funcionário deveria ficar isolado, pois a aproximação dos indivíduos estimulava tal comportamento, o trabalhador deveria apenas ser especializado em sua tarefa, cumprir as normas impostas, ter agilidade e trabalhar com afinco para aumentar a sua produção.

Outro aspecto importante caracteriza-se pelo domínio da gerência no planejamento dos elementos do processo de trabalho, associado ao controle rigoroso dos trabalhadores. A gerência devia administrar a posse do conhecimento e controlar todas as fases do processo de produção.

Logo, a Administração Científica distribuiu as responsabilidades: a alta administração ficaria com os estudos de planejamento do trabalho do operário e o estabelecimento do método de trabalho, a supervisão daria assistência contínua aos operários para que o processo de produção ocorresse dentro das metas estabelecidas e a execução das atividades ficaria a cargo dos trabalhadores, limitando-se apenas a trabalhar com eficiência.

Portanto, com essas mudanças, a experiência dos artesãos foi descartada, agora o desenvolvimento das tarefas ficava sob a responsabilidade da administração, definindo-se que o planejamento é uma atribuição superior. Esta transformação trouxe consequências ruins para a vida do empregado, pois a partir daquele momento suas atividades seriam desestimulantes, repetitivas e monótonas.

Para Taylor, a implantação da Administração Científica dentro das organizações, deve ser de forma gradual e obedecer a um período de quatro a cinco anos, evitando assim, alterações drásticas que possam causar desconfortos aos empregados e prejuízos aos patrões.

A Administração Científica é uma combinação de: Ciência em lugar de empirismo. Harmonia em vez de discórdia. Cooperação e não-individualismo. Rendimento máximo em lugar de produção reduzida. Desenvolvimento de cada homem a fim de alcançar maior eficiência e prosperidade. (CHIAVENNATO, 2003. pág. 62)

Logo, após a implantação da teoria de Taylor no setor industrial, observa-se que o custo com mão de obra teve um expressivo decréscimo, pois os serviços

ofertados já não precisavam ser especializados. A partir de então, as empresas começaram a ter total controle sobre a produção, operário e obtenção de maiores lucros.

Braverman expõe com detalhes o quão significativa foi à aplicação da Administração Científica para aquele período:

Com a aplicação dos princípios tayloristas inicialmente na Bethlehem Steel Company, em 1911, houve ganhos de escala impressionantes: um número de trabalhadores muito menor (redução de 76,67%), um aumento de produtividade de 270% por homem/dia e um aumento salarial da ordem de 63,47%. (BRAVERMAN, 1987 pág. 88)

Observa-se na citação acima, que ocorreu um significativo aumento salarial, pois o empregado trabalhava dentro do sistema de ganhos através da quantidade produzida, ou seja, quanto mais ele produzia mais ele lucrava, com isso os operários empenhavam-se ao máximo na fabricação. A ideia de Taylor era de que a remuneração baseada no tempo, ou seja, mensal, diário ou por horas, não motivava os operários a trabalhar mais, com isso, Taylor desenvolveu planos de incentivos salariais e prêmios de produção, onde aquele que produzia mais ganhava melhor e quem produzia menos ganhava pouco, e, os prêmios de produção destinavam-se aqueles que ultrapassassem o tempo padrão estipulado, com isso, os trabalhadores começaram a aumentar o ritmo de produção, apenas almejando o aspecto financeiro.

Os planos de incentivo financeiro da teoria de Taylor procuravam equilibrar os interesses da empresa, reduzindo os custos da produção e ter maior produtividade, bem como, atender os anseios dos operários em obter salários elevados. Assim, o julgamento da Administração Científica era de que se os patrões tivessem menos despesas e maiores lucros estariam satisfeitos e que o trabalhador apenas visava bons salários.

Com essa busca incessante pelos resultados financeiros, os operários, em especial os americanos, tornaram-se os mais bem remunerados do mundo industrial, com elevado padrão de vida, porém, para obter esse conforto material era necessário participar de uma exaustiva jornada de trabalho, em longo prazo, realizando apenas tarefas cansativas.

A Administração Científica baseou-se no conceito de homo economicus, isto é, do homem econômico. Segundo esse conceito, toda pessoa é concebida como influenciada exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais. Em outros termos, o homem procura trabalho não porque gosta dele, mas como um meio de ganhar a vida por meio do salário que proporciona. (CHIAVENATO, 2003, pág. 61).

Assim, a Administração Científica foi muito criticada e não recebeu apoio por parte de muitos estudiosos da época, bem como por parte dos sindicatos, pois se percebeu que a nova forma de trabalho causava a alienação dos funcionários, trazendo como consequências sérios problemas na saúde do trabalhador, seja no aspecto físico ou psicológico.

A teoria da Administração de Taylor e Fayol surge para “a solução de problemas coletivos, de ordem social ou de gestão [...] A ‘administração científica’ de Taylor é direcionada ao permanente monopólio do conhecimento organizacional por intermédio da racionalização do desempenho do trabalho e do design funcional” (REED, 2006, p. 67).

Para Motta (1945), Taylor ao desenvolver sua teoria, limitou-se apenas nas tarefas e nas formas de produção, dando quase nenhuma importância ao trabalhador, esquecendo-se que as organizações só existem porque pessoas trabalham nelas. A Administração Científica criou um ambiente de trabalho estático e rígido, considerando os operários apenas uma extensão da máquina.

Mas, esse novo modelo de administração, utilizando-se de princípios científicos, com uma visão diferenciada, proporcionou significativas mudanças naquele período, contrastando com os pensamentos da época. Assim, a Administração Científica instigou o desenvolvimento do pensamento crítico, estimulou a pesquisa e posteriores adaptações e melhoras na ciência administrativa.

3.2. A LINHA DE MONTAGEM DE FORD

Quanto ao meu automóvel, as pessoas podem tê-lo em qualquer cor, desde que seja preta! (Henry Ford, 1914).

Fordismo, expressão criada por Antonio Gramsci, em 1922, termo que está direcionado ao sistema de produção em massa, desenvolvido por Henry Ford, em sua empresa Ford Motor Company.

O método fordista foi iniciado por Henry Ford, nos Estados Unidos, no final da Primeira Guerra Mundial, quando Ford alterou o antigo método artesanal de produção de carros, implantando e moldando os métodos taylorista, criando a linha de montagem, fabricando em larga escala permitindo assim, a produção em massa de produtos homogêneos.

O setor automobilístico foi pioneiro na organização industrial. Foi nesse campo de trabalho que se desenvolveu a teoria de Ford e as novas formas de produção flexível, tendo a inserção de produção automatizada, bem como a utilização de robôs.

Henry atuava na fabricação de automóveis, em especial o lendário modelo Ford T, conhecido no Brasil como “Ford Bigode Preto”, através de um processo em larga escala e a baixo custo, permitindo então, o acesso de compra por parte dos consumidores, assim, a metodologia fordista conseguiu popularizar o veículo. O principal objetivo de Ford era tornar o automóvel barato, ao ponto que todos pudessem comprá-lo.

Ford tinha uma visão diferenciada dos negócios, pois ele reconheceu que produzindo em massa, obteria um consumo em massa, criando assim novos comportamentos de consumo na sociedade.

Até o começo do século XX, a atividade industrial era dominada pelos métodos artesanais. Um automóvel era fabricado da mesma forma como ainda hoje se constrói uma casa. A produção artesanal é custosa e demorada. Quando há um grande mercado potencial ansioso por uma grande quantidade de produtos de baixo custo, produzidos rapidamente, o artesanato é desvantajoso. Esse era um dos ingredientes do contexto que impulsionou a produção em massa, que é, essencialmente, a fabricação de produtos não diferenciados em grandes volumes. (MAXIMIANO, 2000. Pág. 58.)

A linha de montagem de Ford alterou significativamente os métodos de produção, visto que, o sistema das plataformas volantes era automático, transportando as mercadorias de um lugar a outro dentro da mesma linha, evitando o deslocamento dos operários, o proletário deveria seguir o tempo estabelecido pela máquina, e, se houvesse atrasos nos movimentos toda a produção era alterada e prejudicada, assim, o tempo era mais bem aproveitado, mas o trabalho continuava a ser organizado dentro das indicações tayloristas.

Ford tinha como principal objetivo evitar o desperdício em sua forma mais ampla, não só apenas em relação à matéria-prima, mas também em relação ao tempo e aos investimentos aplicados dentro da organização, para isso, foi necessário padronizar o produto ofertado, substituir a mão de obra desqualificada por operários especializados.

Com as inovações de Ford, quase todos os movimentos dispensáveis foram eliminados das atividades dos trabalhadores, e estes seguiam rigorosas normas fabris, eram submetidos a uma rígida disciplina, como também, se errassem recebiam punições. Ford também estabeleceu uma nova rotina de trabalho, ao fixar o máximo de oito horas diárias de atividades, e, o pagamento de cinco dólares por dia trabalhado, alterando então, o antigo modelo de forma de pagamento, onde o operário laborava até quase a exaustão física, com o intuito de produzir muitas peças, visto que, o seu pagamento estava diretamente relacionado à quantidade produzida.

Mas, é importante salientar que a era fordista, foi evidenciada pela forte exploração dos trabalhadores, sendo estes considerados mais uma vez apenas uma parte do processo produtivo, o operário de Ford suportava um trabalho repetitivo, massificado, excessivo e quase selvagem, apenas com um único objetivo, aumentar o lucro da organização.

Assim, o modelo desenvolvido por Henry Ford, fordismo, não ficou apenas dentro da esfera produtiva, alcançou um novo estilo de trabalho, uma nova forma de gestão, afetando intrinsecamente a sociedade, induzindo o desejo pelo consumo de produtos não acessíveis, uma nova realidade para classes menos favorecidas, por fim, uma teoria, que apesar de criticada por muitos, teve um grande significado para o período, bem como para a Administração.

3.3. CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA CLÁSSICA – FAYOL

O crescimento e aperfeiçoamento do conhecimento científico estão diretamente ligados ao contexto histórico, principalmente quando se trata das ciências sociais, são a partir de questionamentos sobre as teorias vigentes que surgem os novos conceitos e novas idealizações. Assim, no alicerce da presente

Administração, encontramos Jules Henry Fayol, engenheiro e fundador da Teoria Clássica, em 1916, na França.

Fayol nos é apresentado como um dos principais teóricos da Administração, ao lado de Taylor e Henry Ford. Henry Fayol apresentou suas ideias no mesmo período do norte-americano Taylor, só que, os aspectos econômicos dos Estados Unidos, naquele momento, contribuíram para que a Administração Científica se sobressaísse sobre as demais teorias em desenvolvimento.

Enquanto a Administração Científica estava preocupada com a padronização das tarefas realizadas pelos operários, Fayol realizava seus estudos com ênfase na estrutura da organização e qual seria a melhor para oferecer eficiência para as empresas da época.

Na realidade, o objetivo de ambas as teorias era o mesmo: a busca da eficiência das organizações. Segundo a Administração Científica, essa eficiência era alcançada por meio da racionalização do trabalho do operário e do somatório da eficiência individual. Na Teoria Clássica, ao contrário, partia-se do todo organizacional e da sua estrutura para garantir eficiência a todas as partes envolvidas, fossem elas órgãos (como seções, departamentos etc.) ou pessoas (como ocupantes de cargos e executores de tarefas). (CHIAVENATO, 2003, pág. 80).

O eixo central do desenvolvimento da Teoria Clássica está ligado a mudanças nos estudos científicos, onde deve ser feita a substituição do empirismo por técnicas científicas. Fayol afirmava que o ensino da Administração deveria ser organizado e metódico, com o objetivo de melhorar a ciência da Administração e formar administradores. Henry enfatizava que para uma organização ser bem sucedida dependia fortemente das habilidades administrativas de seus líderes, sendo mais influente que as habilidades técnicas.

No ano de 1888, Fayol trabalhava em uma empresa de mineração, galgando o posto de diretor, porém, é importante dizer que a organização estava entrando em colapso financeiro, mas, graças às habilidades do engenheiro a empresa conseguiu reverter o quadro de uma possível falência. Fayol considerou que este resultado só foi possível graças a seu modo de administração (MAXIMIANO, 2000).

Fayol considerou a Administração como um processo constituído de cinco fases: planejamento, organização, direção, coordenação e controle, fases que depois se transformaram em outras técnicas, como exemplo a Administração por Objetivo. Outro fator importante, determinado por Fayol, dizia que a Administração é

uma função exclusiva, distinta, não se agrupando a outras funções, como financeiro, produção, vendas e distribuição. O maior impacto dessa distinção está na separação do trabalho dos gerentes em relação à área técnica, pois os gerentes estavam preocupados com a totalidade da empresa e negligenciavam as funções de administradores, causando assim, falhas na execução dos objetivos estabelecidos.

Logo, Fayol demonstrava com clareza a importância do papel dos executivos, ao delimitar cada função, padronizando assim, o sistema de hierarquia.

Fayol também ensinava que o conhecimento e a educação são os fatores principais para uma carreira profissional bem sucedida, logo, considerou a Administração como uma disciplina obrigatória no meio acadêmico, e que esta deveria se estender aos ambientes de negócios, pois o sistema de administração deveria ser ensinado àqueles que quisessem aprender.

Outro aspecto da Teoria Clássica mostra que, as organizações são consideradas como se fossem estruturas, pois a fundamentação dessa teoria estava ligada as organizações militares e eclesiásticas, mantendo assim, a rigidez e hierarquia. “A administração científica de Taylor é direcionada ao permanente monopólio do conhecimento organizacional por intermédio da racionalização do desempenho do trabalho e do design funcional” (REED, 2006, pág. 67).

A Teoria Clássica não se desligou do passado. Embora tenha contribuído para tirar a organização industrial da confusão inicial que enfrentava em decorrência da Revolução Industrial, a Teoria Clássica pouco avançou em termos de uma teoria da organização. (CHIAVENATO, 2003, pág. 84).

Para Fayol, a organização é constituída de estrutura, forma e disposição, como também do inter-relacionamento dessa composição, e, ainda considera a estrutura organizacional como uma cadeia de comando, onde, é formada uma rede de autoridade que une as demais posições pertencentes àquela estrutura, definindo assim, quem se subordina a quem, pois dentro da cadeia escalar cada funcionário deve obedecer a um só superior, assim, observa-se que a análise da estrutura organizacional é realizada da direção para execução.

Para o complemento de sua teoria, Fayol formula e apresenta os 14 Princípios Gerais da Administração, princípios considerados universais, maleáveis e se adaptam a qualquer situação, e, devem ser seguidos com o objetivo de alcançar

a eficiência da organização. São eles: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação dos interesses individuais aos gerais, remuneração do pessoal, centralização, cadeia escalar, ordem, equidade, estabilidade do pessoal, iniciativa e espírito de equipe.

Foi através de grandes homens empreendedores, como Taylor, Ford e Fayol, que a Administração passou a ser valorizada dentro das organizações e principalmente no meio acadêmico, como fonte científica que permite estudar o comportamento das empresas, dos fatores globais e do indivíduo.

3.4. A BUROCRACIA DE MAX WEBER

No início do século XX, o sociólogo Max Weber escreveu um livro sobre as grandes organizações da época, intitulando-o de Burocracia. Weber, junto a Taylor e Fayol, é considerado um dos precursores da elaboração do pensamento administrativo. É importante observar que as teorias científica, clássica e burocrática formam a estrutura principal da administração, são as pioneiras, e que, as teorias posteriores sempre irão buscar subsídios nelas, mesmo que seja para combatê-las ou aperfeiçoá-las.

Ao escrever sua obra, Weber descobriu que o século XX estava ligado a burocracia, pois considerou que as organizações estavam inseridas em uma nova época, com novos valores e com exigências diferentes das antigas empresas. O período da burocracia se inicia juntamente com o nascimento do capitalismo, surgindo da necessidade das organizações, no sentido de estabelecer ordem, exatidão e das reivindicações dos empregados por um tratamento igualitário.

Pode se dizer que Max Weber não estava interessado, ao realizar seus estudos e questionamentos, em instruir as organizações ou criar princípios científicos para auxiliá-las, na verdade, Weber como sociólogo, estava preocupado em analisar a inserção das organizações na sociedade moderna, as empresas seriam campos de estudos e observação sobre o novo momento histórico.

O modelo burocrático de organização surgiu como uma reação contra a crueldade, o nepotismo e os julgamentos tendenciosos e parcialistas, típicos das práticas administrativas desumanas e injustas do início da Revolução

Industrial. Basicamente, a burocracia foi uma invenção social aperfeiçoada no decorrer da Revolução Industrial, embora tenha suas raízes na Antigüidade histórica, com a finalidade de organizar detalhadamente e de dirigir rigidamente as atividades das empresas com a maior eficiência possível. (CHIAVENATO. 2003, pág. 254.)

O processo de surgimento e evolução da burocracia se deu em volta do contexto religioso, logo após o Renascimento. É importante salientar o que Max Weber dizia, ao afirmar que a burocracia não se originou das mudanças tecnológicas, e sim, de uma nova ideologia a “ética protestante” onde o homem deveria trabalhar com afinco e isso era uma benção de Deus, e que, o indivíduo deveria poupar, investir e evitar gastar seus recursos financeiros com bens improdutivos.

Weber notou que o capitalismo, a organização burocrática e a ciência moderna constituem três formas de racionalidade que surgiram a partir dessas mudanças religiosas ocorridas inicialmente em países protestantes – como Inglaterra e Holanda – e não em países católicos. As semelhanças entre o protestantismo e o comportamento capitalista são impressionantes, porquanto essas três formas de racionalidade se apoiaram nas mudanças religiosas. (CHIAVENATO. 2003, pág. 258.)

A Teoria da Burocracia surgiu, aproximadamente na década de 1940, a partir da falta de uma teoria que auxiliasse o administrador em questões mais complexas sobre as organizações, pois os antigos modelos teóricos já não se encaixavam nas necessidades dos gestores, já que, a Teoria Clássica era amplamente criticada por seu arraigado mecanicismo e a Teoria das Relações Humanas por ter uma visão apenas sentimental dos negócios.

Existia a necessidade de uma teoria que envolvesse todos os aspectos da empresa, de uma forma global, com um enfoque mais amplo e completo, e que também envolvesse a todos os participantes que fizessem parte dela, pois, as organizações estavam crescendo e com isso surgiam às complexidades no mundo empresarial, assim, os modelos organizacionais deveriam ser delineados de uma forma coerente com aquela realidade, logo, diante desse cenário, alguns estudiosos do período, e, com o objetivo em mudar o contexto organizacional da época, desenvolveram, com base nos estudos de Max Weber, Sociologia da Burocracia, fundamentação para essa nova teoria.

Portanto, a Teoria da Burocracia foi formulada dentro dos seguintes aspectos: fragilidade e a parcialidade da Teoria Clássica e da Teoria das Relações

Humanas, a necessidade de um modelo de organização racional, o crescimento e a complexidade das organizações e o ressurgimento da Sociologia da Burocracia (CHIAVENATO, 2003).

Para Chiavenato (2003) a burocracia tem a seguinte definição: “A burocracia é uma forma de organização humana 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”.

Na definição esclarecedora do fundador da Sociologia da Burocracia, Max Weber:

A burocracia é o tipo ideal de uma organização formal da sociedade, caracterizada pela legitimação hierárquica da autoridade, com poderes e responsabilidades atribuídas a funcionários que ocupam posições numa determinada hierarquia marcada pelo direito à carreira. Trata-se de uma das características do Estado Moderno, um conjunto de pessoas marcadas pela competência e não pela fidelidade. (WEBER, 2003, pag. 45).

Para Weber, a burocracia não deve ser considerada como um sistema social, e sim como um método de autoridade capaz de controlar e organizar as estruturas organizacionais quer na esfera pública ou privada. A burocracia está baseada na racionalidade, ligada diretamente as atividades executadas na organização. É importante lembrar que a Teoria Clássica já aplicava a racionalidade, porém, sendo apenas estabelecida na mecanização dos processos.

A burocracia estabeleceu mudanças profundas para organização, pois com ela surgiu um novo modelo de estrutura organizacional. A autoridade dentro da empresa, no contexto da Burocracia, se daria a partir da legitimação do poder, ou seja, a capacidade de justificar seu exercício. É importante dizer que para Weber a autoridade só é legítima quando é aceita pelos subordinados.

Weber indica que existem três modelos de autoridade considerada legítima, são elas: autoridade tradicional, carismática e autoridade racional, legal ou burocrática.

Em análise aos modelos de autoridade, Weber esclarece que a autoridade é do tipo tradicional quando os subordinados aceitam as ordens impostas como justificadas, pois, nunca existiu outra forma de ação, normalmente é uma

organização familiar, com atitudes arbitrárias, e o poder tradicional não é racional, é transmitido aos herdeiros, na ausência do chefe do clã. Já a autoridade carismática os subordinados acatam as ordens superiores, por causa da influência do líder, é um poder sem base racional, é instável, não tem como ser transmitido a outro, como na tradicional. Por último, a autoridade legal, racional e burocrática é estabelecida quando os subordinados consideram as ordens dos superiores, porque são justificadas em regras ou normas já estabelecidas, é uma autoridade meritocrática, onde a obediência não é devida ao indivíduo e sim ao conjunto de regulamentos previamente legalizados.

A burocracia é a organização típica da sociedade moderna democrática e das grandes empresas e existe na moderna estrutura do Estado, nas organizações não-estatais e nas grandes empresas. Por meio do contrato ou instrumento representativo da relação de autoridade dentro da empresa capitalista, as relações de hierarquia passam a constituir esquemas de autoridade legal. (CHIAVENATO. 2003, pág. 262)

Observa-se, até mesmo na atualidade, que a burocracia muitas vezes é compreendida como barreiras criadas dentro das organizações, causando morosidade na resolução das atividades. Também é comum o relacionamento do termo a ineficiência dos funcionários, principalmente no setor público. Logo, aquele que não conhece o verdadeiro objetivo da Teoria da Burocracia e o que ela se propõe a fazer, atribui significados diferentes, levando o termo burocracia sempre para o lado negativo do sistema.

Chiavenato (2003) citando Max Weber informa que a burocracia tem as seguintes características: caráter legal das normas e regulamentos, caráter formal das comunicações, caráter racional e divisão do trabalho, impessoalidade nas relações, hierarquia de autoridade, rotinas e procedimentos padronizados, competência técnica e meritocracia, especialização da administração, profissionalização dos participantes e completa previsibilidade do funcionamento.

Para Weber a burocracia é a organização eficiente por excelência, e que esta deve funcionar dentro dos padrões da racionalidade, homogeneidade das normas, precisão ao definir os cargos, agilidade na tomada de decisão, continuidade, redução de conflitos, confiabilidade através de regras conhecidas, lideranças hierarquizadas, meritocracia e alcance dos objetivos propostos.

3.5. PÓS-FORDISMO – TOYOTISMO

Após a Segunda Guerra Mundial, o Japão estava arrasado em todos os sentidos, principalmente no econômico, e, em busca de melhorias e modelos que se adequassem a real condição do país naquele momento, o engenheiro Eiji Toyoda se dispôs a conhecer a indústria automobilística norte-americana, que seguia os padrões de produção fordista, onde se tem como premissa a produção em massa, e se tenha altos estoques, para só depois vender. Toyoda observou que o modelo de Ford não se adequaria as condições de seu país, pois o Japão vinha de um pós-guerra, sem muitos recursos, e, principalmente sem as matérias-primas necessárias para desenvolver e manter altos volumes de estoque.

Logo, Toyoda compreendeu que precisaria de um novo modelo de organização de trabalho e que este deveria ser flexível, sem excesso de estoque e que se adaptasse a realidade econômica dos japoneses, assim, Toyoda junto ao seu especialista de produção, Taichi Ohno, aperfeiçoaram o modelo fordista e criaram o modelo toyotista, onde o processo produtivo era flexível, ofertava produtos de baixo custo e com qualidade.

Por conseguinte, começaram a modificar as máquinas da produção, onde estas passaram a se adequar às necessidades da empresa, com o objetivo de ampliar a variedade de produtos, bem como a oferta, pois na visão de Toyoda e Ohno é na diversificação que se encontra as melhores possibilidades de obtenção do lucro.

Outro problema a ser enfrentado estava direcionado ao pouco espaço de armazenamento, por isso, os produtos fabricados deveriam ter fácil aceitação pelo consumidor, ou seja, giro rápido, evitando assim, acúmulos desnecessários, assim, o método toyotista estava diretamente vinculado à demanda individualizada e diversificada.

Outro aspecto importante é que o toyotismo se adaptou aos avanços tecnológicos, contribuindo para a fabricação de produtos com qualidade, e, ressalta-se que, no toyotismo foram implantadas metodologias organizativas, como o *just-in-time* e o Kanban, que tornavam o processo de produção eficiente e organizado.

É importante observar que o toyotismo ganhou força dentro do sistema capitalista, visto que, o sistema fordista já não contemplava os níveis de produtividade necessários para acumulação de capital, como também não estava apto a receber novas tecnologias, e, muito menos a atender os anseios do consumidor. Vale lembrar que no período taylorismo/fordismo, modelos até então dominantes, as empresas conseguiram acumular capital, pois a remuneração oferecida aos trabalhadores era baixíssima, no entanto, com as lutas dos sindicatos e funcionários por condições melhores de trabalho ocorreu queda nos lucros causada pelo acréscimo do preço da força de trabalho, o desemprego começava a se acentuar, causando declínio do consumo, logo o taylorismo/fordismo não se mostrou capaz de superar a crise do sistema capitalista.

A Teoria da Administração, até hoje, reproduz as condições de opressão do homem pelo homem; seu discurso muda em função das determinações sociais. O processo produtivo capitalista caracteriza-se pela produção e reprodução ampliada do capital. (TRAGTENBERG, 1980, pág. 20).

As técnicas utilizadas no modelo toyotista se sobressaíram devido à facilidade de se adaptar ao novo contexto histórico, pois maximizavam os lucros, estabelecia uma forma inovadora de produção, atendia a expectativa do cliente, e proporcionava empregos flexíveis como também estáveis.

O toyotismo também trouxe mudanças na forma de tratamento para com os funcionários. Com o objetivo de estabelecer relações trabalhistas mais harmoniosas, recorreu a Escola das Relações Humanas, no que diz respeito à cooperação, a participação do colaborador nas atividades da empresa e ao reconhecimento e aceitação dos grupos informais. Mas, é importante lembrar, que este novo modelo, tinha como verdadeira intenção a acumulação capitalista, e, para conseguir que o colaborador se doasse ao máximo no cumprimento das metas estabelecidas, criava uma falsa sensação de que os funcionários eram importantes para organização, uma técnica de persuasão que tornava o colaborador mais ativo e motivado.

O toyotismo chegou com profundas mudanças no aspecto estrutural da produção e com uma pregação voltada para a valorização do trabalhador, ocultando assim, a exploração e as precariedades do modelo, e, apenas buscando desenfreadamente intensificar os lucros capitalistas.

4. O CASO DA INDÚSTRIA DE SORVETES

Há várias finalidades no estudo quando se propõe a realizar pesquisa, e estas podem ser classificadas em dois grandes grupos: o primeiro reúne as finalidades motivadas por razões de ordem intelectual e o segundo por razões de ordens práticas. No primeiro caso, a pesquisa tem como objetivo alcançar o saber, para a satisfação do desejo de adquirir conhecimento e de contribuir para o crescimento da ciência. No outro tipo, segundo Andrade (2009) a pesquisa tem o objetivo de realizar aplicações práticas, com o objetivo de atender as exigências modernas, com estes objetivos de contribuir para fins práticos, pela busca de soluções para problemas concretos, sendo classificadas de pesquisa aplicada.

Para Marconi e Lakatos (2012) a pesquisa é um processo formalizado, com método de pensamento reflexivo, que exige um manuseio científico e se constitui uma ferramenta para conhecer a realidade ou para investigar e descobrir verdades parciais.

4.1. CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

Para a realização deste estudo propõe-se a utilizar técnicas e métodos que possibilitarão atingir o objetivo aqui estabelecido. Para tal, pode-se conceituar metodologia, ainda segundo Andrade (2009, p. 119) como “conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”.

4.2. TIPO DE PESQUISA

A pesquisa aqui realizada teve sua natureza teórico-empírica, porque os dados coletados foram analisados dentro dos estudos expostos na fundamentação teórica, como também se manteve o intercâmbio com a atualidade das organizações, logo, observa-se que a teoria está diretamente ligada ao que se pretende analisar.

Quanto aos objetivos, este estudo se classificou como pesquisa descritiva, pois procurou fazer a descrição de uma situação específica, investigando o fenômeno na sua complexidade.

As pesquisas descritivas são os fatos que são constatados, registrados, apreciados, separados, sem que o investigador intervenha neles, ou seja, os fenômenos são colhidos e analisados, mas não modificados pelo pesquisador. Apresentando como característica principal as coletas de dados, realizadas principalmente através de questionários e observações sistemáticas.

4.3. MODO DE INVESTIGAÇÃO

Com relação à natureza das fontes utilizadas para o tratamento de seu objeto, utilizou-se a pesquisa de campo, que é um modo de investigação abordado em seu meio ambiente próprio (SEVERINO, 2008).

A coleta de dados foi feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sendo assim diretamente observados, sem intervenção do pesquisador. Esse método de investigação permite uma análise com maior profundidade, sendo o mais específico em situações que não se tem o controle, e que, só permitirão a análise dentro de um contexto real.

Logo, a escolha do modo de investigação não foi aleatória, procurou-se adequar a pesquisa em questão ao método mais apropriado, visto que, trata-se de um fenômeno complexo.

4.4. ABORDAGEM DA PESQUISA

Esta pesquisa se classifica predominantemente como qualitativa ainda que alguns dados numéricos sejam apresentados. Este método compreende técnicas que visam descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. O caráter qualitativo da pesquisa, segundo explica Godoy (1995) depreende-se do fato de ter o ambiente natural como a fonte de estudos e aquisição dos dados, como também estabelecer o pesquisador como o principal intermediário desta análise.

A maior parte dos estudos qualitativos começa exploratória e descritiva, mas se delinea com tipos correlacionais (sem importância estatística) ou de associação e explicativos. Mais do que a revisão de literatura e o que se encontra nela, o que influencia o tipo de pesquisa é o trabalho de campo inicial. (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2012, pág. 112).

A análise com base em dados numéricos decorreu de uma amostra de conveniência, visto que o propósito desta monografia foi também de uma sondagem preliminar sobre o tema.

Não há obrigação de se eleger apenas um método para pesquisa. Cada pesquisa tem o seu diferencial, e pode realizar vários tipos de combinações entre eles, chamado de multimétodos, ou seja, combinando métodos quantitativos ao qualitativo (FREITAS, 2000).

4.5. MÉTODO APLICADO

O método a ser utilizado para análise dos dados é a escala de Lickert, ferramenta capaz de medir comportamentos e atitudes, e permite descobrir níveis de opinião, muito útil quando se trata de assuntos não palpáveis. A escala de Lickert é do tipo psicométrica, muito utilizada em aplicação de questionários, pois é possível estabelecer opções de respostas que variam de um extremo a outro, registrando assim, o nível de concordância ou discordância dos entrevistados.

A Escala de Likert unida ao esquema de medição das variáveis tem como objetivo apresentar maior informação em vez de uma mera divisão dos extremos, como por exemplo, “sim” e “não” (RICHARDSON, 1985).

Marconi e Lakatos (2010) apresentam em sua obra três passos para a utilização da escala de Lickert:

- 1) Elaboração de um grande número de proposições consideradas importantes em relação a atitudes ou opiniões, que tenha relação direta ou indireta com o objetivo estudado;
- 2) Estas proposições são apresentadas a certo número de pessoas que indicarão suas reações, anotando os valores 5, 4, 3, 2,1, que corresponderão a: Concordo totalmente, concordo parcialmente, indiferente, discordo parcialmente e discordo totalmente;

- 3) Cada pessoa recebe uma nota global, que é o resultado da soma dos pontos individuais obtidos.

Para a realização da coleta de dados para esta pesquisa, foi utilizada como técnica do questionário, abrangendo perguntas baseadas nas teorias taylorista, fordista e toyotista.

A proposta do questionário teve como objetivo colher a percepção dos trabalhadores em relação à forma de como é realizado o trabalho, e, assim, comparar os aspectos encontrados na atualidade com os aspectos da época da Administração Científica e pós-burocrática.

Marconi e Lakatos esclarecem esse método que aqui será utilizado (2010, pág. 86) “o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

4.6. POPULAÇÃO E AMOSTRA

Embora não esteja sujeita ao cálculo estatístico por se tratar de uma amostra de conveniência, delinea-se esta amostra considerando os trabalhadores de chão de fábrica da indústria escolhida. Por nos ter sido limitado a quantidade de pessoas, não nos foi facultado a definição de uma amostra com definição estatística.

Daí então surge à necessidade de investigar apenas uma parte dessa população, para que de tal forma ela seja o mais representativo possível do todo, para, a partir de então realizar as análises desejadas.

O conceito de população pode ser entendido segundo Maslow (2010) que é o “conjunto de seres sejam eles animados ou inanimados, que tenham ao menos uma característica comum”.

E amostra é uma parte, parcela, convenientemente selecionada da população, ou seja, um subconjunto da população (MARCONI, 2010) que nesta pesquisa foi condicionada à permissão da empresa estudada.

4.7. A INDÚSTRIA DE ALIMENTOS – SORVETERIA PARDAL

4.7.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A indústria de sorvetes no Estado do Ceará vem crescendo nos últimos anos, graças ao clima do Estado que está propiciando um aumento significativo no consumo do produto, logo, o sorvete vem se tornando uma alternativa de negócios com forte crescimento.

Assim, buscando compreender os mecanismos de produção deste setor, que está em contínua expansão, a presente monografia escolheu como campo de pesquisa a empresa Pardal Sorvetes, fundada em 1990, no interior do Rio Grande do Norte, em Currais Novos, e que teve como nome inicial Picolé Caseiro.

A iniciativa do negócio, venda de picolés, surgiu das ideias empreendedoras da paraibana Joselma Oliveira, que a princípio queria apenas uma renda extra para ajudar o esposo com as despesas domésticas, assim, de forma artesanal, Joselma fabricou uma pequena quantidade de picolés, e, foi comercializar na feira da cidade, rendendo seu primeiro lucro.

Mesmo não tendo orientações sobre como atuar no mercado, Joselma já se preocupava com a qualidade dos produtos, e, com sua criatividade elaborou um picolé que melhor e adequasse ao formato da boca, surgindo assim, o picolé cônico.

O produto criado pela empreendedora ficou conhecido na cidade, tornando-se popular, logo, Joselma percebeu que a demanda pelo produto aumentava, assim, a pequena empresária expandiu sua produção e passou a distribuir junto aos demais municípios do Estado.

Logo, o mercado do Rio Grande do Norte ficou pequeno para a visão da empreendedora, assim, em 1994, a empresa transferiu sua produção para o município de Fortaleza, no Ceará, começando uma nova fase.

Após essa mudança para Fortaleza, a empresa sentiu a necessidade de se organizar como uma empresa de sucesso, criando sua marca, Pardal Sorvetes, e começando a divulgar em relação aos produtos para os moradores locais. Os produtos da empresa teve total aceitação, e, logo foi necessário ampliar a empresa, antes uma pequena indústria localizada na Rua Marechal Deodoro, Benfica,

passando a se instalar como indústria de médio porte no município do Eusébio, região metropolitana de Fortaleza, local onde permanece até os dias atuais.

Hoje, em razão do compromisso com seus clientes, mantendo produtos de qualidade e com preços acessíveis, a indústria é considerada o maior segmento no Estado do Ceará, perdendo apenas para as empresas nacionais Kibon e Nestlé. A Pardal Sorvetes está presente nos estados do Ceará, Rio Grande do Norte e Paraíba, com produção diária de quarenta mil picolés e mais de oito mil litros de sorvete, e, com uma linha de produtos com mais de 30 sabores, atendendo assim, o paladar exigente e diferenciado dos consumidores.

Vale ressaltar, que atualmente a empresa possui em seu quadro funcional, profissionais altamente qualificados na área de tecnologia de alimentos, bem como alta tecnologia de fabricação, laboratório de pesquisas e análises físico-química e microbiológicas, centro de distribuição próprio, frota de caminhões com baús congelados, além de possuir um dos maiores corredores de câmeras frias do país.

4.7.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS

É na análise dos dados que se pode aplicar a lógica dedutiva e indutiva para o processo de investigação, pois, a coleta dos dados em si, não dimana os resultados procurados, a diferença consiste no teor das repostas e como essas vão ser analisadas, distribuídas e classificadas dentro do eixo teórico.

De acordo com FREITAS (2000), o objetivo principal da análise dos dados obtidos consiste na explanação das repostas em relação às perguntas da pesquisa, é a ação de resumir todas as observações encontradas, analisando-as detalhadamente, e, interpretando-as no sentido mais amplo, direcionando-as e complementando-as a outras informações obtidas.

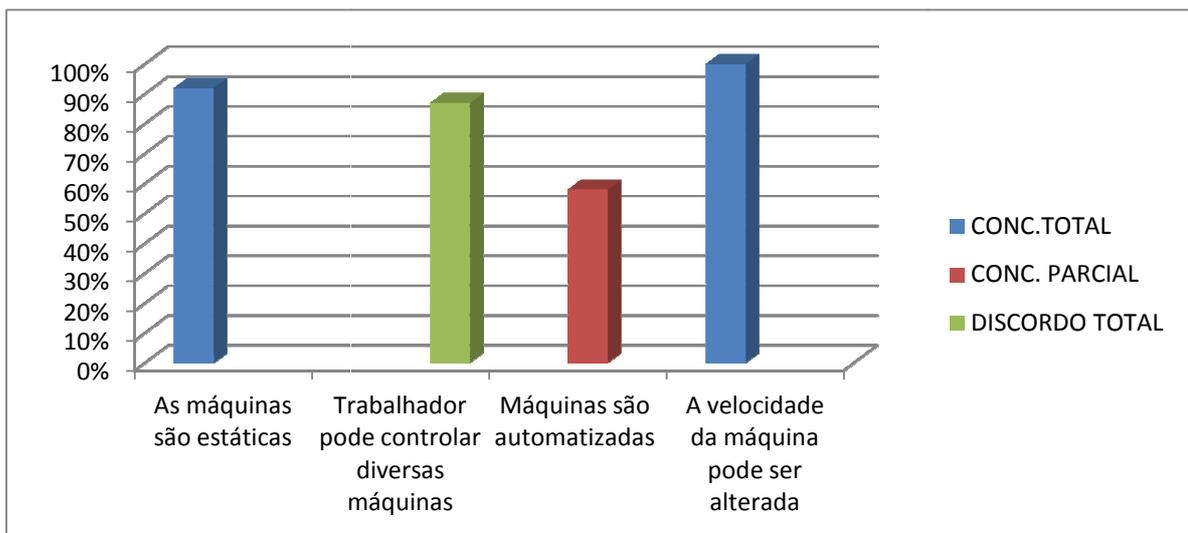
Portanto, a partir desta parte do trabalho, efetivamente inicia-se a identificação dos princípios e mecanismos das teorias taylorismo/fordismo e toyotismo, e, se ainda são aplicados na atualidade, e quais ainda estão presentes na indústria escolhida para análise. É importante lembrar que os dados obtidos na

pesquisa serão analisados em relação à preponderância de uma teoria em relação a outras, ou seja, qual teoria substancialmente tem relevância.

A ênfase na administração científica de Taylor assenta-se no pressuposto de que se presencia apenas um esgotamento parcial da essência taylorista e “que a sua filosofia e princípios gerais foram mantidos incólumes e embora sejam pouco perceptíveis, encontram-se implicitamente inseridos nas propostas de ‘novos modelos e formas de organização do trabalho’” (GUIMARÃES, 1995).

O gráfico a seguir demonstra a opinião dos colaboradores entrevistados enquanto parte do processo produtivo. Os primeiros questionamentos foram direcionados aos equipamentos utilizados, e, se esses estavam inseridos dentro dos aspectos expostos pela administração científica (taylorismo/fordismo) ou se seguem os princípios do toyotismo.

Produção Parda Sorvetes 01

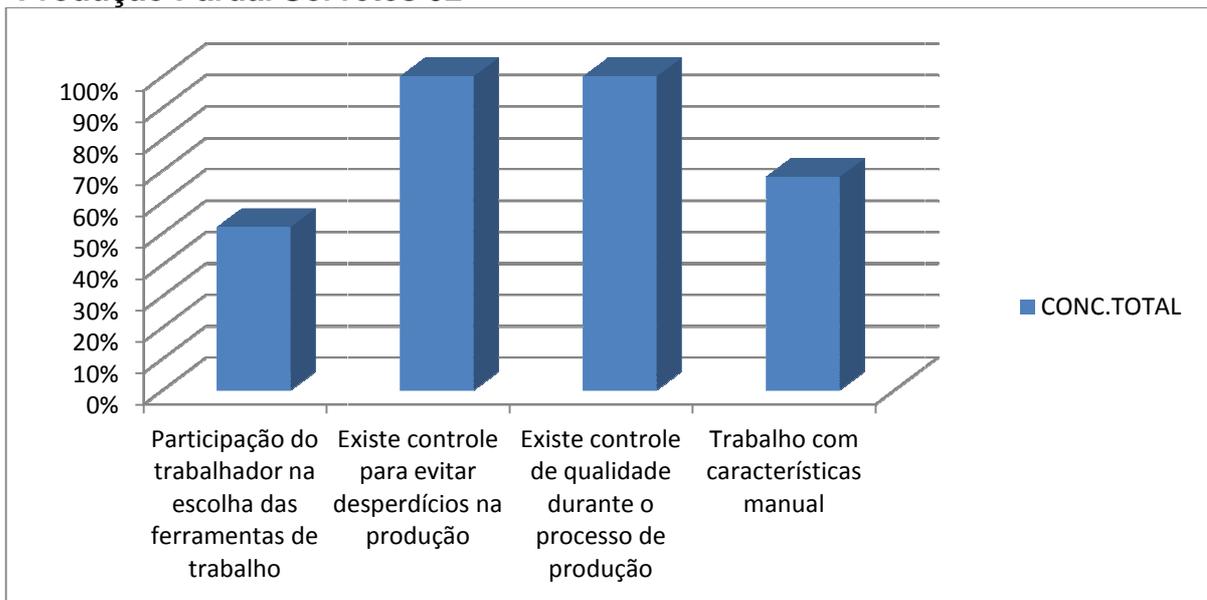


Fonte: Pesquisa Direta

A primeira constatação ao analisar o gráfico é que os modelos burocráticos, como também o pós-burocrático estão presentes na produção, pois, 90% dos entrevistados concordaram que as máquinas são estáticas, ou seja, não estão aptas a realizar múltiplas tarefas, e, quase 90% informaram que o operador não pode controlar diversas máquinas ao mesmo tempo, mostrando assim aspectos da administração científica. Em relação às características dos modelos pós-burocrático encontramos 58% de afirmação ao constatar que as máquinas são automatizadas e 100% de certeza ao mostrar que a velocidade da produção pode ser alterada.

Com o objetivo de aprofundar essa proposição, e, continuar a verificar qual teoria é predominantemente aplicada na organização, foi-lhes questionado sobre o grau de participação dos trabalhadores nas escolhas das ferramentas de trabalho e se existia controle para evitar o desperdício na produção, como também sobre a presença de controle de qualidade, e, se as atividades realizadas tinham características de trabalho artesanal/manual.

Produção Parda Sorvetes 02



Fonte: Pesquisa Direta

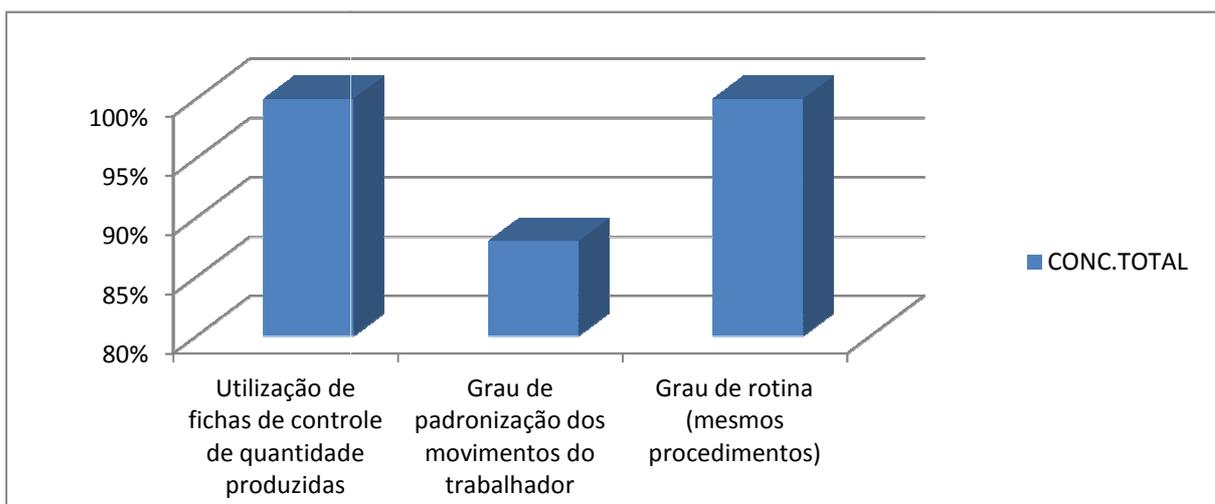
De acordo com as respostas obtidas e alinhadas no gráfico, Produção Parda Sorvetes 02, observa-se que a participação dos trabalhadores, em relação às escolhas das ferramentas de trabalho, mesmo que de forma parcial, 52% dos entrevistados afirmaram que a direção solicita opinião dos trabalhadores, ativando assim, as ideologias toyotistas ao incluir o operário como parte importante do processo. Mas, a proprietária da empresa explica que a decisão final da escolha das ferramentas pertence ao diretor de produção, tendo em vista que o fluxo de fabricação precisa ser mantido dentro de uma linha de eficiência, garantindo que o mesmo não seja desalinhado, contudo, os colaboradores são treinados e adaptados dentro de suas atividades.

Em relação ao controle de desperdício, observa-se que está intimamente ligado ao controle de qualidade, pois o controle de qualidade é realizado durante o processo de fabricação dos sorvetes e picolés, então, o desperdício é mínimo, vale

dizer que essa característica é compatível com o modelo japonês, é importante lembrar que a indústria possui um extenso corredor de câmaras frias, como também geradores de energia, garantindo assim a qualidade do produto caso ocorra interrupção no abastecimento de energia pública.

A indústria Pardal Sorvetes pode ser considerada uma empresa automatizada, dispensando parcialmente os trabalhos manuais, porém, 68% dos entrevistados afirmaram que o envasilhamento dos sorvetes ainda depende dos colaboradores, como também, produtos que são solicitados pelo cliente, de forma mais elaborada, ainda com traços artesanais, mas novamente enfatiza-se, e até mesmo pelo volume de produção, a empresa não subsistiria se trabalhasse totalmente de forma manual. Logo a Pardal Sorvetes tem características tayloristas/fordista como também toyotista.

Produção Pardal Sorvetes 03



Fonte: Pesquisa Direta

Partindo do questionamento sobre o taylorismo/fordismo e toyotismo, e, na busca por validar a teoria dominante dentro da organização, perguntou-se se eram utilizados formulários ou fichas de acompanhamento no controle das quantidades produzidas, bem como o grau de padronização dos movimentos dos colaboradores e quanto ao nível de rotina dos procedimentos.

Assim, foi averiguada, em sua totalidade, 100% dos entrevistados, a presença de uma ferramenta do método *Just-in-time*, o *Kanban*, tendo em vista que a empresa utiliza cartões para estabelecer a quantidade que será produzida, bem

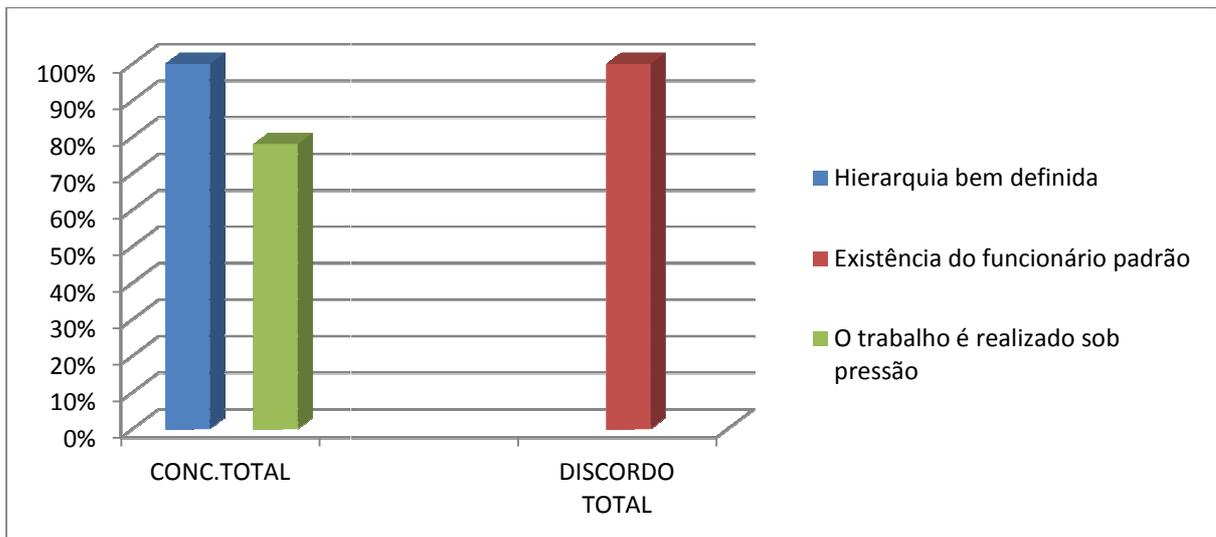
como para verificar se a meta foi cumprida, visto que, a produção está ligada diretamente à solicitação dos clientes, evitando assim, desperdícios, por se tratar de um produto extremamente perecível.

Apesar de ser uma empresa automatizada, os movimentos das tarefas dos trabalhadores ainda são padronizados/mecanizados no que diz respeito ao envase do produto, a máquina transforma a matéria-prima na chamada “calda base”, e, só então é misturada aos outros ingredientes, formando assim o produto final, apenas a ação de encher as embalagens com os sorvetes/picolés requer padronização nos movimentos, logo, apesar da automatização dos processos de fabricação, ainda encontramos características predominantes do taylorismo.

No aspecto de especialização funcional, procurou-se aferir se um mesmo executante exerce várias (multifunção) ou se somente um tipo (especialização funcional) nos processos. Por ser uma indústria que trabalha na fabricação de um mesmo segmento, sorvetes, e, não importando a variedade dos sabores, encontramos 100% de concordância que existe rotina nas atividades, por serem tarefas simples, de fácil execução e que diariamente se repetem.

Outro fator importante para identificar a teoria predominante na empresa, diz respeito à hierarquia, no gráfico, Produção Pardal Sorvetes 04, verifica-se que 100% dos entrevistados assinalam a existência de hierarquia bem delimitada, e, por ser uma empresa familiar, é importante salientar que os cargos da administração são distribuídos entre os parentes, mas os cargos técnicos são alocados por profissionais que possuem capacidade para o desenvolvimento da empresa, tais como, engenharia de alimentos, contabilidade, marketing e outros, ou seja, identificam-se especialidades funcionais.

Produção Parda Sorvetes 04

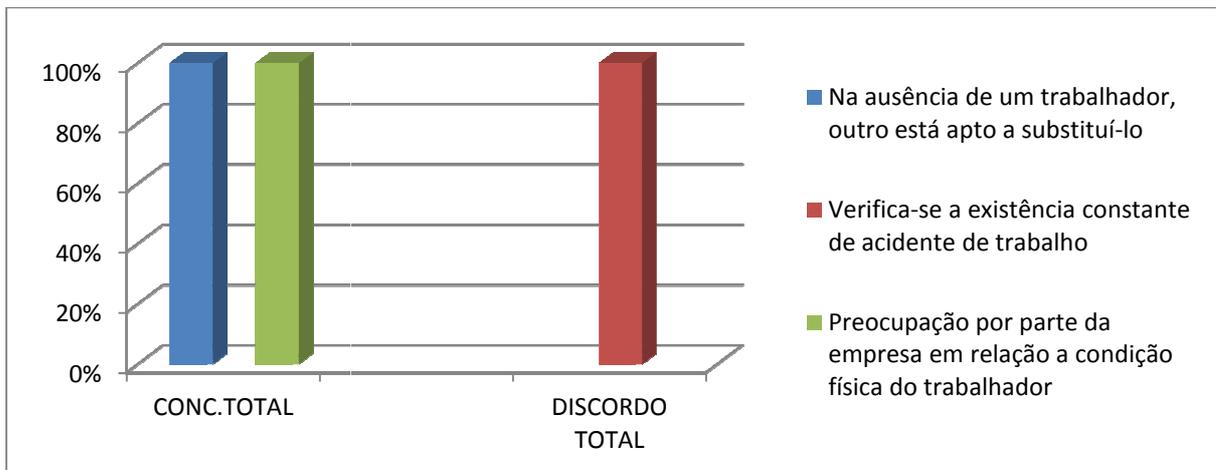


Fonte: Pesquisa Direta

Também é importante relacionar a existência do funcionário-padrão com o termo operário-padrão de Taylor, e verificar se os termos são aplicados dentro dos moldes da época taylorista. A indústria analisada não trabalha com a existência do colaborador-padrão, baseia-se apenas na meritocracia, ou seja, aqueles funcionários que adotam posturas diferenciadas no trabalho e possuem iniciativa, como também são pontuais, só faltam às atividades por ausência justificada, são proativos e buscam melhorar profissionalmente, são recompensados de maneira satisfatória, quer seja financeiramente ou através de melhores colocações.

Bem diferente do conceito taylorismo/fordismo, pois o modelo encontrado na Sorveteria Parda se baseia no desenvolvimento humano, e, o antigo modelo estava direcionado aos métodos de produção, ou seja, na velocidade das tarefas e no aumento da quantidade produzida. Mas, salienta-se que quase 80% dos entrevistados analisaram que o trabalho é realizado sob constante pressão, porém não consideram um fator negativo, visto que a produção está ligada a demanda, ou seja, é necessário cumprir os prazos de entrega, ainda mais por se tratar de um produto extremamente perecível.

Produção Pardal Sorvetes 05

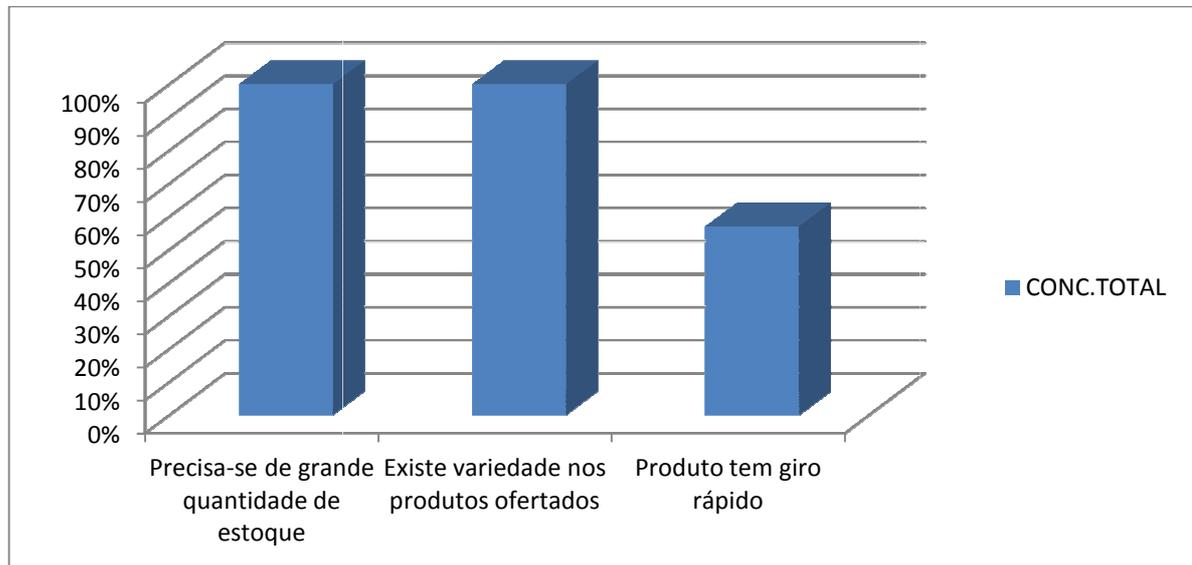


Fonte: Pesquisa Direta

O gráfico, Produção Pardal Sorvetes 05, vem mostrar que os trabalhadores, 100% dos entrevistados, estão aptos a substituir outro funcionário em caso de ausência, pois na área da produção, as tarefas não são complexas, são ações simples, visto que os processos já são automatizados, assim, os trabalhadores são treinados de forma coletiva, como forma de prevenção nos casos de férias ou outras ausências. Classificando assim, dentro dos padrões toytistas.

Em relação aos fatores, acidente de trabalho e condições físicas do trabalhador, gráfico, Produção Pardal Sorvetes 05, observa-se que todos os participantes asseveraram que a empresa preocupa-se de uma forma geral com o colaborador, visto que, existem programas de prevenção de acidentes, treinamentos e monitoramento, e, salientam que no presente ano não ocorreu nenhum infortúnio na área da produção. A organização também cuida da saúde do trabalhador, com sistemas de prevenção, ginástica laboral, pausa para descansos e assistência médica gratuita.

Produção Pardal Sorvetes 06



Fonte: Pesquisa Direta

Por fim, questionou-se sobre o estoque, variedade de produtos e giro das mercadorias. Tendo como surpresa, na presente realidade, onde as empresas de uma forma geral evitam grandes volumes acumulados, a empresa Pardal Sorvetes, em entrevista com o diretor, Sr. Flávio, nos informa que são necessários grandes quantidades de estoques, devido à metodologia de trabalho da organização, pois esta trabalha com sorveterias franqueadas, precisando assim, constantemente abastecê-las.

Em relação à variedade de produtos, a direção enfatiza que mesmo sendo apenas um segmento, sorvetes, existem variedades quanto aos sabores, formas e linhas, também afirmam que o produto possui giro rápido, tendo como principal aliado para as vendas o clima da região Nordeste.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vive-se uma era de transformações, algumas impostas pelo ambiente onde se inserem as empresas outras pela própria opção da direção dos empreendimentos. As formas de estruturação e de operacionalização dos processos dependem do projeto o qual facultará ou não alternativas. Os empreendimentos no seu inter-relacionamento cumprem protocolos que os tornam aptos a conviver com organizações tipicamente burocráticas ou ainda terem que flexibilizar as suas atuações sob pena de perderem espaço no ambiente concorrencial.

A empresa estudada é tipicamente familiar, isto, no entanto, não a conduz forçosamente para um modelo burocrático ou burocrático flexível.

Neste sentido o objetivo da monografia foi atingido ao tentar identificar a qual dos modelos se alinhava mais a indústria de sorvetes Pardal. Pelo resultado das pesquisas identificaram-se aspectos burocráticos tais como: estaticidade das máquinas, o trabalhador não pode controlar vários equipamentos ao mesmo tempo, ainda existem atividades predominantemente manuais, os movimentos das ações são padronizados (impostos pela máquina), um elevado grau de rotina, o trabalho é realizado sobre pressão, mesmo não sendo considerado um fator negativo para os entrevistados, e, por último, uma característica fundamental do taylorismo/fordismo, grandes quantidades de estoques.

Em relação à orientação flexível, podemos dizer que as máquinas são automatizadas, a velocidade pode ser alterada conforme a necessidade, o trabalhador participa das escolhas das ferramentas de trabalho, existem controles com o objetivo de evitar desperdícios, como também, controle de qualidade no processo produtivo, a empresa adota o modelo *Kanban* para administrar a quantidade fabricada, na ausência do trabalhador outro está apto a substituí-lo, a empresa fornece uma variedade de produtos ao consumidor e devido a fatores externos, as mercadorias têm giro rápido.

O que se pode identificar é que, predominantemente, a empresa está mais alinhada como o modelo toyotista por ser automatizada, pela variedade de produtos e pelo efetivo processo de controle de qualidade, mas vale ressaltar que não se pode concluir categoricamente, pois, seria necessária uma investigação mais

aprofundada, mas, é digno de nota que a empresa em um meio concorrencial bastante tradicional, inclusive com empresas multinacionais e vem consolidando-se como uma marca de destaque no ramo de alimentos.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a Metodologia do Trabalho**. 9ª. ed. São Paulo. Atlas, 2009.

BERNARDES, Filho. **Hobbes e a liberdade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Rio, Guanabara, 1987.

BICALHO, Letícia. **A revolução industrial**. 3ª edição, São Paulo. Ed. Unicamp. 1987.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 5.ª edição, São Paulo: Ed. Makron Books. 1997.

_____. I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. I. **Administração de Recursos Humanos**. 5ª edição. São Paulo. Atlas, 2003.

_____. I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações - 7. ed. rev. e atual.**- Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 3. ed. Curitiba: Positivo, 2004.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GUIMARÃES, V N. **Novas tecnologias de produção de base microeletrônica e democracia industrial: estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina**. 1995. 467f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995. Disponível em <http://www.eps.ufsc.br/teses/valeska/index/>. Acesso em 02.10.2013

GODOY, A S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo. 1995a

HITT, Michael A. MILLER, Cher C. COLLELA, Adriene. **Comportamento Organizacional, uma abordagem Estratégica**. 1ª. ed. Rio de Janeiro. LTC, 2007.

HOBBS, Thomas. **Leviatã ou matéria, forma e poder de um estado eclesiástico e civil**. Tradução de João Paulo Monteiro e Maria Beatriz Nizza da Silva. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

HOBSBAWM, E. **Da Revolução Industrial Inglesa ao imperialismo**. Rio de Janeiro: Forense, 1978.

_____, E. J. **A Era das Revoluções (1789 – 1848)**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1981.

MARCONI , Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 7ª. ed. São Paulo. Atlas, 2010.

MARX, Karl. **Manuscritos econômico-filosóficos**. São Paulo: Martin Claret, 2002.

MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política**. 15. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.

MAXIMIANO, Antonio César Amauru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____, Antonio César Amauru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **Teoria geral da administração: uma introdução**. São Paulo. Pioneira, 1945.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações**. 2. ed. São Paulo. Atlas, 1999.

REED, Michael. **Teorização organizacional: um campo historicamente contestado**. São Paulo: Atlas, 2006. v.1.

REEVE, J. Marshall. **Motivação e Emoção**. Rio de Janeiro: RJ, 2006.

REINERT, José Nilson. **Os aspectos críticos da Administração Científica e seu obsolescência**. Florianópolis, Imprensa Universitária da UFSC, 1981.

RICHARDSON R J . **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROBERTS, J. **O Livro de ouro da história do mundo**. São Paulo. Ediouro. 2001.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1994

ROQUE, Sebastião José. Lei das Doze Tábuas: O Primeiro Código do Ocidente. **Universo Jurídico**, Juiz de Fora, ano XI, 26 de jan. de 2012.

SÁVTCHEKNO, P. **Que é o trabalho?**. Moscovo: Edições Progresso, 1987.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23ª. ed. São Paulo. Cortez Editora, 2008.

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira, 2002.

SOARES, Dulce Helena Penna. **A escolha profissional: do jovem ao adulto**. São Paulo: Summus, 2002.

TRAGTENBERG, Maurício. **Burocracia e ideologia**. São Paulo. Ática, 1980.

TZU, Sun. **A Arte da Guerra**. São Paulo: Martin Claret, 2005.

VIEIRA, P A. **E o homem fez a máquina**. Florianópolis: UFSC, 1989

WAGNER, Jonh A. HOLLENBERG, Jonh R. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva**. 2ª. ed. São Paulo. Saraiva, 2009.

WEBER, Max. **Ciência e política: duas vocações**. São Paulo: Martin Claret, 2003.