

Texto de Apoio IV

MAXIMIANO, Antônio César. Introdução à Administração. São Paulo, Ed. Atlas, 1995.

Henry Ford e a linha de montagem

O taylorismo desenvolveu-se numa época de notável expansão da indústria e junto com outra inovação revolucionária do início do século: a linha de montagem de Henry Ford.

Foi Henri Ford quem elevou ao mais alto grau os dois princípios da produção em massa, que é a fabricação de produtos não diferenciados em grande quantidade: peças padronizadas e trabalhador especializado.

- *Peças e componentes padronizados e intercambiáveis.* Na produção massificada, cada peça ou componente pode ser montado em qualquer sistema ou produto final. Para alcançar a padronização, Ford passou a utilizar o mesmo sistema de calibragem para todas as peças, em todo o processo de manufatura. Esse princípio deu origem ao controle de qualidade cujo objetivo era assegurar a uniformidade das peças.
- *Especialização do trabalhador.* Na produção massificada, o produto é dividido em partes, e o processo de fabricá-lo é dividido em etapas. Cada etapa do processo produtivo corresponde à montagem de uma parte do produto. Cada pessoa e cada grupo de pessoas, num sistema de produção em massa tem uma tarefa fixa de uma etapa de um processo predefinido. A divisão do trabalho implica a especialização do trabalhador.

A grande aceitação dos princípios da administração científica e a linha de montagem é responsável pela notável expansão da atividade industrial em todo o mundo. Entrando nesse exato instante em qualquer fábrica de grande porte, em qualquer lugar do planeta, você poderá constatar que Taylor e Ford iriam sentir-se em casa. Linhas de montagem correm

carregando todos os tipos de produtos, em diferentes estágios de acabamento. Engenheiros de produção ou especialistas em organização e métodos continuam circulando, fazendo anotações em pranchetas, desenhando fluxogramas, cronometrando e filmando as operações, para, em seguida, torna-las mais eficientes. A tecnologia sofisticou-se, há robôs ao lado de pessoas, computadores, cronômetros digitais e câmeras de vídeo. No entanto os princípios são exatamente os mesmos. Taylor continua a ter razão: as técnicas são apenas auxiliares dos princípios.

**_*_*_

Fayol e o Processo Administrativo

Ao lado de Taylor, o engenheiro francês Fayol é um dos contribuintes mais importantes do desenvolvimento do conhecimento administrativo moderno. De acordo com Fayol, a administração é uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos (família, negócios, governo). Que sempre exigem algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Portanto todos deveriam estudá-la, o que exigiria uma teoria geral da administração que pudesse ser ensinada. Para responder a essa necessidade, Fayol criou e divulgou sua própria teoria, com base em sua experiência de administrador bem-sucedido.

Fayol chegou a ser diretor geral de uma empresa de mineração em 1888. A empresa estava à beira da falência, mas quando Fayol se aposentou em 1918, sua situação financeira era sólida. Esse resultado ele atribuiu a seu sistema de administração que se dividia em três partes principais:

- I. A administração é uma função distinta das demais funções, como finanças, produção e distribuição.
- II. A administração é um projeto de planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Na atualidade há outras interpretações dessa ideia: comando e coordenação foram substituídos por liderança e outras funções da gestão de pessoas; a função de execução foi acrescentada.
- III. O sistema de administração pode ser ensinado e aprendido.

Fayol foi o pioneiro no reconhecimento de que a administração deveria ser vista como uma função separada das demais funções da empresa. O

maior impacto dessa ideia está na identificação do trabalho dos gerentes como sendo distinto das operações técnicas da empresa. Os gerentes que não conseguem perceber essa distinção envolvem-se com os detalhes técnicos da produção e prestação de serviços, negligenciando as funções de administrar toda a empresa. Ao apontar essa distinção, Fayol ajudou a tornar mais nítido o papel dos executivos – os administradores de nível mais alto na hierarquia da organização.

O Papel do dirigente

Fayol considerava a empresa uma entidade abstrata, conduzida por um sistema de regras e de autoridade, que justifica a sua existência na medida em que atende ao objetivo primário de oferecer valor na forma de bens e serviços, a seus consumidores. Uma ideia que se aplica a qualquer tipo de organização, embora Fayol tivesse usado como ponto de partida uma empresa industrial. O trabalho do dirigente consiste em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização, de modo que as atividades de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar estejam numa sequência lógica. Uma vez organizada uma empresa, seus colaboradores necessitam de ordens para saber o que fazer e suas ações precisam de coordenação e controle gerencial. Combater o excesso de regulamentos e a burocracia e a papelada também, de acordo com Fayol, são responsabilidades do gerente.

Princípios de Administração

Fayol completa a sua teoria com a proposição de catorze princípios que devem ser seguidos para que a administração seja eficaz:

- I. *Divisão de trabalho*, a designação de tarefas específicas para cada indivíduo, resultando na especialização das funções e separação de poderes.
- II. *Autoridade e Responsabilidade*, sendo a primeira o direito de comandar, e a segunda, recompensa ou penalidade, que acompanham o exercício do poder.
- III. *Disciplina*, o respeito aos acordos estabelecidos entre a empresa e seus agentes.
- IV. *Unidade de comando*, de forma que cada indivíduo tenha apenas um superior.

- V. *Unidade de direção*, um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que visam ao mesmo objetivo.
- VI. *Subordinação do interesse individual ao interesse geral*.
- VII. *Remuneração do pessoal de forma equitativa* e com base tanto em fatores externos quanto internos.
- VIII. *Centralização*, o equilíbrio entre a concentração de poderes de decisão no chefe, sua capacidade em enfrentar suas responsabilidades e a iniciativa dos subordinados.
- IX. *Cadeia de comando* (linha de autoridade) *ou hierarquia*, a série dos chefes desde o primeiro ao último escalão, dando-se aos subordinados de chefes diferentes a autonomia em estabelecer relações diretas (as pontes de Fayol).
- X. *Ordem*, um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar.
- XI. *Equidade*, o tratamento das pessoas com benevolência e justiça, não excluindo a energia e o rigor, quando necessários.
- XII. *Estabilidade do pessoal*, a manutenção das equipes como forma de promover seu desenvolvimento.
- XIII. *Iniciativa*, faz aumentar o zelo e a atividade dos agentes.
- XIV. *Espírito de equipe*.

Fayol cuidou da administração da empresa de cima para baixo, a partir do nível do executivo, ao contrário de Taylor, que se preocupou predominantemente com as atividades operacionais. Taylor cuidou da administração do trabalho; Fayol cuidou do trabalho da administração. Algumas ideias de Fayol estão ligadas a uma noção de empresa hierárquica, em que o dirigente é a principal fonte de energia para as operações. Mesmo que essa noção viesse a ser aprimorada mais tarde, com a prática dos grupos inteligentes e autogeridos, as ideias fundamentais continuam válidas em qualquer espécie de organização e sistema de administração.