

Quatro acepções do *clássico* nas teorias *clássicas* da Administração

Ricardo Vinicius Cornélio de Carvalho
Analista Banco Central do Brasil
Especialista em Gestão Pública pela Fundação João Pinheiro

Resumo

Este artigo discute quatro sentidos para o termo clássico nas abordagens clássicas da administração. São levadas em consideração apenas Escola da Administração Científica e a Teoria Clássica da Administração. No primeiro caso, a ênfase recai sobre Taylor. No segundo, sobre Fayol. São apresentadas, principalmente, alguns apontamentos baseados na análise de Tragtenberg acerca do relação Taylor-Fayol e, mesmo, Mayo, na construção de uma abordagem clássica em termos de harmonia administrativa.

Palavras-chave: Taylor / Fayol / Teorias Clássicas da Administração

Abstract

This paper discusses four senses to the word classic in the context of the classical management approach. Only the Scientific Management School and the Classical Management School were taken into account. In first case, we enhanced Taylor's contribution. In the last, the focus is on Fayol's work. Some appointments were based on Maurício Tragtenberg's theory about Taylor-Fayol relationship and even Elton Mayo's work in terms of a administration harmony.

Key words: Taylor / Fayol / Classical Management Theories

Quatro acepções do clássico nas teorias clássicas da Administração

Introdução

A maior parte dos livros didáticos de Administração demarca as contribuições de Fayol e Taylor como sendo fundadoras da ciência administrativa. Tornou-se tradição no estudo da Administração, por conseguinte, conferir-lhes o desígnio de *founding fathers* da Escola da Administração Científica e da Teoria Clássica da Administração, respectivamente, ou de constituintes da Abordagem Clássica da Administração pioneira nesta ciência. A referência ao termo *clássico*, por sua vez, pode ser associada a alguns quesitos: i) clássico por marcar o discurso inaugural da ciência da Administração; ii) por seu sentido atrelado àquilo que é tradicional nas ciências administrativas; iii) por seu sentido de eterno retorno, de serem estes os autores aos quais se faz menção recorrentemente ou cujas teorias são sempre revisitadas, e, iv) ao sentido estético, remetendo por analogia ao formalismo, à harmonia tonal, à simetria, típica das artes dos períodos clássico e neoclássico.

De posse desta categorização, pode-se analisar algumas das proposições destas escolas com vistas a identificar nelas características precursoras de uma ciência, cujos conceitos incorporaram-se à tradição da ciência administrativa, ou cuja formulação recorre a harmonizações, a coerências e coesões no coro da teoria administrativa, de modo a promover o equilíbrio entre tensões, a suavidade nas tonalidades. O presente artigo busca trabalhar um pouco estas questões, visando suscitar uma discussão acerca da natureza e relevância dos apontamentos tradicionais da ciência da Administração, sobretudo, com Taylor e Fayol, especulando acerca das razões a que se prestassem estas alcunha e insinuando que, se tais contribuições teóricas são dignas de tal adjetivo, clássica, há mais nesta palavra do que usualmente encontra-se nos livros de administração. Apresentar-se-á, também, uma interpretação com base na argumentação de Tragtenberg que incorpora também a teoria de Mayo ao corpo conceitual clássico da administração, mesmo que para alguns este seja uma antítese do pensamento de Taylor e Fayol, por rebater-lhes o funcionalismo e hermetismo incluindo a categoria humanística na discussão das organizações.

As primícias de uma ciência: a abordagem clássica da Administração

A contribuição de Taylor (1995) tem sido analisada como sendo um primeiro esforço sistematizado de tentar imbuir racionalidade à ação coletiva organizada, sobretudo, com o foco no processo de trabalho como meio de obtenção de eficiência de resultados. Assomada à análise de Henri Fayol (1990), cujo percurso teórico foi voltado mais para a racionalização funcional da organização como um todo, ambas as teorias dão corpo ao que se convencionou denominar de Abordagem Clássica da Administração e são usualmente compreendidas como as primícias do estudo da Teoria Geral da Administração (TGA). O seu corolário se faz sentir nos dias atuais, tendo muitos de seus conceitos e aplicações revolucionado o mundo das organizações, e, concomitantemente, tendo ambas sido foco de inúmeras críticas, dos que seguiram e desenvolveram seus conceitos e dos que se lhe opuseram veementemente.

O americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915), engenheiro de formação, administrador por experiência profissional, é tido como o fundador da chamada Escola da Administração Científica. Segundo (CHIAVENATO, 2003, p. 48), “esta escola era formada principalmente por engenheiros”, como o próprio Taylor, que “galgou sucessivamente os postos de apontador, chefe de turma, assistente de contramestre, mecânico-chefe, desenhista-chefe,

engenheiro-chefe” (SILVA, 1987, p.58), tendo sido antes de um teórico, um pragmático. Além dele, são nomes mormente vinculados à referida Escola os de Henry Lawrence Gantt (1861-1919), Frank Bunker Gilbreth (1868-1924), Lilian Gilbreth (1878-1961), Harrington Emerson (1853-1931), Carl Barth (1860-1939) e Henry Ford (1863-1947).

A obra de Taylor é emblemática na teoria administrativa por sua simplicidade, difusão e controvérsia, como bem aponta Morgan (2007, p. 32), que ao comentar sobre Taylor ressalta que, “embora seja um dos autores mais perniciosos e criticados de todos os teóricos organizacionais, comprovou ser também um dos mais influentes” (MORGAN, 2007, p.32). Oriundo de um contexto marcado por mudanças irretorquíveis decorrentes da Revolução Industrial, Taylor testemunhou fenômenos organizacionais que, em meados do século XIX, já demonstravam que “a indústria estava assim sob enorme pressão para que se mecanizasse [...] racionalizasse e aumentasse os lucros e as vendas” (HOBSBAWM, 2005, p. 69). Taylor viveu o acirramento destes impulsos de progresso e de produtividade, tendo visto ainda o “boom espetacular, batedor de recordes, de cerca de 1850 a inícios da década de 1870” ocorrido no mundo industrializado e que “fora seguido por vinte e tantos anos de incertezas econômicas [...] e depois por outra onda marcadamente secular de progresso da economia mundial” (HOBSBAWM, 1995, p. 91). Notadamente, suas ideias voltadas para eliminação de desperdícios, ganhos de produtividade e eficiência podem ser enquadradas como algumas das responsáveis por esta retomada de crescimento econômico industrial do início do século XX, sobretudo, quando da sua aplicação combinada com uma nova ferramenta, a linha de montagem de Ford. Era a defesa da racionalidade a favor da gestão, da produção e do desenvolvimento industrial. Ford (1954) mesmo atribui parte de seu sucesso aos ganhos de produtividade que a especialização do trabalho decorrente dos estudos de tempos e movimentos de Taylor proporcionavam.

De fato, este era o mote de suas contribuições, tanto que, como salienta Benedicto Silva (1987, p.15), “das contribuições de Taylor para o progresso econômico e social do Ocidente, a mais tangível foi a demonstração da imensa potencialidade da administração (*management*) para produzir ganhos econômicos através do estabelecimento de práticas e padrões de trabalho baseados em métodos científicos”. A crença de que era possível agir metódica e cientificamente de modo a garantir ganhos significativos de produtividade, gerando eficiência, impulsionava o pensamento de Taylor, que acreditava nisto como uma máxima universal para o progresso. “Taylor via em seu sistema a chave de algo muito mais importante do que o bom funcionamento das empresas industriais. Para ele, a administração científica poderia conduzir a humanidade a dias muito melhores, talvez a um estágio de abundância, talvez à solução de todos os conflitos entre o capital e o trabalho” (SILVA, 1987, p.18). A chave para este sistema era exatamente observar o trabalho, as tarefas e o chamado “chão de fábrica”.

Isto não ocorreu ao acaso, a experiência prática de Taylor, tendo ele exercido diversas funções nas organizações em que trabalhou, ajudaram-no a focar as tarefas como elementos cruciais para o desenvolvimento da boa administração. Assim, diferentemente de Fayol, cujas ideias sorviam do estruturalismo e do dedutivismo típicos franceses, “a formação americana de Taylor, e suas atividades como consultor técnico levaram-no a escolher sempre a experiência e a indução ao método dedutivo e, conseqüentemente, a interessar-se mais pelos métodos e sistemas de racionalização do trabalho” (MOTTA, 1973, p.4). Com métodos bem definidos, racionalidade e cientificismo era possível definir os melhores meios de alcançar os resultados desejados, assim, partindo da redução da tarefa, da especialização, era possível otimizar os ganhos do todo, da organização.

O francês Jules Henri Fayol (1841-1925), estendendo a discussão de Taylor em uma análise mais abrangente das organizações, elabora uma contribuição mais geral que as daquele autor, e busca identificar alguns fundamentos que serão essenciais para o desenvolvimento da teoria administrativa posterior, o estudo das “funções da organização”. Neste sentido, Fayol (1990) estabelece o foco na organização e transmuta, de certa forma, a análise da divisão do trabalho individual para a divisão do trabalho inter-organizacional, identificando operações técnicas, comerciais, financeiras, de contabilidade, de segurança e administrativas. Com isso, ele desenvolveu a possibilidade de uma operação especial, a da Administração do Negócio, que expande os objetivos de Taylor sobre o controle do trabalho para o controle da organização, com vistas a realizar algumas atividades: previsão, organização, direção, coordenação, controle e comando. Para tanto, tal como Taylor, Fayol estabelece uma série de princípios universais a serem seguidos. A diferença fundamental, no entanto, é que, em Fayol, a necessidade de consenso como premissa para o bom funcionamento da organização é mais contundente, e a ideia de que cada indivíduo tem uma função social na empresa reverbera com grande força nos estudos organizacionais a partir de sua teoria.

Tragtenberg (2006, p.85-86) analisa o advento de Taylor e Fayol de modo um pouco distinto, para ele ocorre uma mudança nas teorias sociais com a difusão do mundo empresarial pós-Revolução Industrial. Há, nas palavras do autor, “uma mutação, na qual as teorias sociais de caráter totalizador e global (Saint-Simon, Fourier e Marx) cedem lugar às teorias microindustriais de alcance médio (Taylor-Fayol)”. Neste sentido, Taylor e Fayol estariam reduzindo as condições histórico-sociais a condições privatistas produtivas, e, seriam mais uma escamoteação da realidade conflituosa social que uma teoria das organizações. Braverman (1981) segue no mesmo sentido e aponta que a principal contribuição de Taylor foi estabelecer a completa cisão entre planejamento e execução, reforçando a dicotomia capital/trabalho prenunciada por Marx. Assim, as contribuições de Taylor e Fayol seriam antes institucionalizações da exploração que métodos de promoção do bem-estar da humanidade (empregados e empregadores), tal como o próprio Taylor julgava estar obtendo com sua teoria.

A obra *Administration Industrielle et Générale*, de Henri Fayol, exerceu grande influência no cenário europeu ainda à época em que eclodiam as obras *Scientific Management* e *Shop Management*, de Taylor. Harvey (1992) chega a considerar que os efeitos do fordismo foram retardados na Europa justamente pela maior difusão do ideário de Fayol e seu foco mais no trabalho da administração que na administração do trabalho, como ressalta Maximiano (2007). Uma das maiores contribuições de Fayol teria sido o destaque de uma função além das demais funções da organização, técnicas, comerciais, de segurança, financeiras e contábeis, a função da administração, responsável por uma série de atividades distintas das demais capazes de integrar todas as outras. Além disso, Fayol (1960) apresentou princípios gerais da administração, elementos definidores da administração (planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar), além de outros elementos que se tornaram recorrentes nas análises organizacionais que lhe seguiram, sobretudo envolvendo aspectos estruturais das organizações.

Estes dois autores, Taylor e Fayol, formam, comumente, a base do que se tem compreendido como Abordagem Clássica da Administração, com algumas poucas variações de de classificação entre os pesquisadores. Assim, entre os principais autores de manuais didáticos brasileiros de administração, Chiavenato (2003), Motta e Vasconcelos (2006), Maximiano (2007), Motta e Bresser-Pereira (), seguem esta classificação. Entretanto, o que define que

estes autores são efetivamente clássicos? Em que sentido pode-se afirmar que, de fato, as obras destes autores são clássicas? Pode-se categorizar o sentido do clássico segundo quatro acepções: i) no sentido de obra fundamental de uma disciplina específica ou de um campo de disciplinas cujo pioneirismo ou impacto tornaram-na seminal no corpo de uma ciência; ii) como uma contribuição aderente à tradição que sói tratá-la como corpo de conhecimento básico a ser retransmitido a um grupo de especialistas, estudiosos ou aprendizes de um ofício ou ciência; iii) como obras cujo conteúdo é re-explorado à exaustão, implicando re-interpretações e novas aplicações no decurso do tempo inculcando-lhe uma oxigenação de contemporaneidade; e, iv) como obra de traços clássicos no sentido estético, cujas proposições se coadunam às noções de simetria, naturalidade, harmonização e padronização típicos dos aspectos artísticos de períodos clássicos e neoclássicos. Os tópicos a seguir trazem alguns apontamentos para estas especulações.

Um clássico que não veio em primeiro: pioneirismo *versus* protagonismo

A bem da verdade, “Taylor não foi, decerto, o primeiro homem que se insurgiu contra o desperdício de tempo e de energia no trabalho. Em última análise, o taylorismo é uma das modalidades experimentadas pelo homem muitas vezes instintivamente, para obedecer ao *princípio do meio mínimo*” (Grifos do autor, SILVA, 1987, p.12-13). Todavia, Taylor foi o primeiro a aplicar um método que julgara universal, regido por princípios válidos para qualquer situação. Ele estabeleceu um critério de racionalização do trabalho por meio de estudos de tempos, movimentos, tarefas, fadiga, seleção, treinamento e fiscalização do trabalho, o que o permitiu transmutar as discussões teóricas sobre divisão do trabalho para o mundo organizacional. Desta forma, apregoeou ele que: “o objetivo mais importante de ambos, trabalhador e administração, deve ser a formação e o aperfeiçoamento do pessoal da empresa, de modo que os homens possam executar em ritmo mais rápido e com maior eficiência os tipos mais elevados de trabalho, de acordo com suas aptidões naturais” (TAYLOR, 1911/1995, p.26). Destarte, desta concepção teceu-se a idéia de que “para Taylor, a organização e a Administração devem ser estudadas e tratadas cientificamente e não empiricamente” (CHIAVENATO, 2003, p. 56). Tratar cientificamente significava estudar pormenorizadamente os elementos que compunham as tarefas do “chão de fábrica”.

Do ponto de vista teórico, a teoria dos ganhos de produtividade na determinação correta do trabalho e de sua especialização realmente não são originais em Taylor. Adam Smith, David Ricardo, Karl Marx são os principais autores que já haviam tratado da divisão do trabalho tanto do ponto de vista dos ganhos decorrentes da produtividade marginal do trabalho, mediante especialização dos trabalhadores nas tarefas, quanto do ponto de vista das repercussões sociais de cooperação, da divisão social do trabalho, da necessidade de supervisão e da exploração dos trabalhadores. Outro autor, às vezes pouco lembrado nos estudos organizacionais, que também é apontado como precursor destas teorias por Tragtenberg, é Émile Durkheim, nas palavras do autor, “os modelos administrativos Taylor-Fayol correspondem à divisão mecânica do trabalho (Durkheim), em que o parcelamento de tarefas é a mola do sistema” (TRAGTENBERG, 2006, p.95)

Também em termos de inspiração de técnica e estrutura de gestão não há novidade em boa parte do corpo conceitual proposto por estes autores, uma vez que, como bem ressalta Maurício Tragtenberg (2006, p.95), o “elemento básico na teoria clássica da administração, em Taylor e Fayol, é o papel conferido à disciplina copiada dos modelos das estruturas militares”.

Entretanto, se do âmbito teórico Taylor não se evidencia um precursor, na seara da prática e do processo de trabalho ele, de fato, se notabiliza, como vemos a seguir:

“Taylor desenvolveu um sistema de análise, classificação e simbolização para uso no seu estudo de cada tipo de indústria manufatureira [...] ele aplicou o novo sistema com grande êxito em numerosos estabelecimentos, estendendo-os aos aspectos administrativos, às seções de venda e à seção de fabrico” (SILVA, 1987, p.14).

De forma similar, Fayol, outrossim, teria contribuído mais como protagonista que como pioneiro, uma vez que se ele não apresentou uma teoria robusta, inovadora e complexa, ao menos identificou aspectos que se espalharam com grande penetração por diversos desenvolvimentos posteriores dos estudos organizacionais. Neste sentido, Tragtenberg (2006, p.95) assevera que, “ao enfatizar a função exemplar do administrador, ele [Henri Fayol] define as linhas essenciais do burocratismo da organização formal” (TRAGTENBERG, 2006, p.95), burocratismo este que servirá de base para todas as análises estruturais das organizações.

O vício da tradição: clássicos como uma herança comum

A segunda acepção do termo clássico tratada neste texto faz menção ao hábito, ao costume e à tradição. Neste sentido, as contribuições de Taylor, Fayol e Mayo seriam clássicas por trazerem à tona temas que convencionalmente se incorporaram ao universo organizacional, tendo o primeiro deles até se tornado, junto com Ford, símbolo da ritualística da razão instrumental como fenômeno social do taylorismo-fordismo, ou apenas taylorismo.

Aktouf, Fachin e Fischer (1996) já exploraram o sentido da tradição e da renovação para o mundo administrativo. A palavra tradição provém etimologicamente do latim *traditio* e do verbo *tradere* que, por sua vez, remete à ideia de transmitir, entregar, passar adiante (COUTINHO, 2005). Não por acaso, consagrada no sentido jurídico, a tradição no direito civil decorre do direito romano e refere-se ao momento da efetiva transferência de um bem entre as partes (FIUZA, 2004; AMARAL, 2003). Coutinho (2005) atribui à herança jurídica românica um grande peso à noção de tradição conexas ao mundo da antiguidade. Dada a referência da antiguidade greco-romana, o enlace lógico de associar a tradição ao clássico mostrar-se-ia inevitável.

Para além desta noção, Coutinho (2005) identifica o sentido metafísico da tradição como sendo o sentido hegemônico no mundo moderno, ao carregar consigo a noção da *espontaneidade da transmissão*, do *costume habitual* sacralizado, da *ordem natural* de todas as coisas. Neste sentido, a tradição passa a ser referência para tudo o que existe *tal como é* (porque existe naturalmente desde tempos remotos estando fatidicamente condenado a ser repassado perenemente às gerações futuras). A tradição faz a *transmissão* da ordem natural das coisas de ontem para a ordem natural das coisas do amanhã. No entanto, para além desta acepção, a tradição ademais de ser referência a tudo aquilo que é, passa a ser, também, parâmetro para tudo o que *não é*, pois, tudo o que não é tradição é a negação. Negação da ordem através da mudança, expressa por meio da *revolução*.

De fato, as obras de Taylor e de Fayol podem ser consideradas clássicas no sentido metafísico dado à tradição por Coutinho (2005). Isto porque ambas as obras, além de serem objeto de retransmissão automática em todas as discussões iniciais da ciência da Administração, representaram (e representam), para muitos autores – inclusive contemporâneos –, parâmetros

para tudo o que *é* Administração, ou para tudo o que *não é* ou *não deve ser* a Administração. Neste sentido, quando um autor como Campos (1989, 2004) afirma que: i) gerenciar é atingir metas sobre processos críticos padronizados; ii) quem não padroniza processos de trabalho, não administra; iii) a meta (planejamento) ocorre sempre de cima para baixo, e o resultado vem da execução sempre de baixo para cima; o que ele, nas entrelinhas, está afirmando é que Administração é tudo aquilo que Taylor e Fayol preconizaram que fosse, i.e., racionalização do trabalho com padronização e especialização, separação de planejamento e execução, e, hierarquia de funções com destaque para a função de administração/gerenciamento.

Concomitantemente, para autores como Harvey (1992), Braverman (1987), Tragtenberg (2006), Gaulejac (2007) e Dejours, Lancman e Sznclwar (2008), o taylorismo representa uma visão de mundo deturpada da Administração e das Organizações, uma principiologia perniciosa da exploração do homem pelo homem que se difundiu pelo sistema capitalista de produção em massa e que oprime, sequestra a subjetividade, aliena, explora e divide o mundo organizacional entre dominados e dominadores. Em outros termos, a cadeia de comando de Fayol ou a “ponte de fayol” e os tempos e movimentos não são o verdadeiro sentido da Administração, são a consequência de uma evolução histórica e de um desenvolvimento específico de ganhos de produtividade nada focados na emancipação do ser humano, são uma *naturalização* da desumanidade no mundo organizacional contra a qual deve-se insurgir-se.

A combinação de hierarquia e comando, evidentes em Fayol, e, de separação entre planejamento e execução, propugnada por Taylor, são heranças tradicionais dificilmente rompidas no mundo organizacional e, por vezes, dividindo gestores e pesquisadores entre defendê-los como centro gravitacional da gestão (principalmente na Administração da Qualidade Total), ou como pontos críticos do que há de mais nefasto no mundo organizacional.¹

Notadamente, Taylor tem sido mais alvo de questionamentos neste sentido do que Fayol. De acordo com Benedicto Silva (1987, p.21), isso decorre da própria teoria de Taylor que era mais pragmática que a de Fayol e apresentava proposições claras e diretas. Estas proposições no sistema taylorista de administração seriam, pois, inescusáveis à gestão, e desdobravam-se em duas “técnicas ou práticas complementares”, que seriam, por um lado, a “descoberta do *melhor meio* e do *momento azado* para executar cada operação” (grifos do autor), e, por outro, “uma nova divisão do trabalho entre administração e trabalhadores” de forma que sejam separados os momentos do planejamento, feito pela administração, dos momentos da execução, feita pelos trabalhadores ou operários. Este sendo o ponto crucial da controvérsia, nas palavras de Morgan (2007, p. 34), “o princípio de separar o planejamento e a organização do trabalho da sua execução é frequentemente visto como o mais pernicioso e típico elemento do enfoque de Taylor da administração, pois efetivamente ‘divide’ o trabalhador, defendendo a separação entre mãos e cérebro”.

Porém, a interpretação de Tragtenberg (2006) parece ser mais adequada. Para ele, existe um continuum metodológico e filosófico entre Taylor, Fayol e até Mayo, que constituem a verdadeira abordagem clássica da Administração. Para o autor brasileiro, Mayo na verdade representa exatamente o reforço da tradição contra a revolução da auto-gestão emancipatória. Para ele, Mayo defendera a ideia de que era preciso haver uma cooperação espontânea entre

¹ De acordo com Mendes (1995, p. 34), “estudos desenvolvidos na França por Dejours (1987) criticam o modelo taylorista e demonstram que é a organização do trabalho a responsável pelas consequências penosas ou favoráveis para o funcionamento psíquico do trabalhador”.

os indivíduos, que lhes imbuiria a noção de responsabilidade e a conscientização da sua função social na organização e na sociedade, tal como era, sua função natural no mundo, que era a função do operário taylorista supervisionado pelo administrador fayolista.

A figura essencial deste processo seria, pois, o administrador, como libelo da tradição. O administrador seria capaz de realizar a “boa” supervisão, que é aquela que promove a coesão do grupo e impede o conflito social. Nas palavras de Bendix e Fischer (1973, p.124), segundo Mayo, “a cooperação terá de ser organizada deliberadamente, já que a força da *tradição* se enfraqueceu em nossos dias. Apesar disso, aquele planejamento deliberado da cooperação, como a vê Mayo, não pode ser atingido pelas instituições governamentais, mas pelo desenvolvimento de *elites administrativas*” (grifos nossos).

Bendix e Fisher (1973) e Tragtenberg (2006) apontam então que a gestão de Mayo se fundamenta, também, na tradição, na ordem, na coesão. Tragtenberg vai mais além e entende que ela se posiciona negativamente quanto ao aspecto político das relações sociais nas empresas, contra a *revolução*, contra a mudança. Isto porque Mayo enxerga o caráter político das relações humanas como uma chaga social perniciosa à cooperação espontânea. É, por isso que Tragtenberg (2006, p.99) não enxergará em Mayo uma crítica ao racionalismo da abordagem clássica, mas uma continuação desta, pois, em suas próprias palavras: “na linha da Escola Clássica da Administração (Taylor-Fayol), Mayo não vê possibilidades de utilização construtiva de conflito social, que aparece para ele como a destruição da própria sociedade”. Há indícios fortes, portanto, que o sentido de clássico, como tradição, está bastante forte nas obras de Taylor, Fayol e, talvez, até mesmo em Mayo.

Tão antigos quanto novos: clássicos nos temas e nas controvérsias

Bobbio antecipara esta noção de autores clássicos. O jusfilósofo italiano ao abordar a obra de Max Weber consagrava-lhe o escol do classicismo dizendo ser ele clássico por ser eternamente revisitado, re-estudo e lembrado em quaisquer debates acadêmicos. Similarmente, se não diretamente, ao menos indiretamente, Taylor, Fayol e Mayo tem suas contribuições recorrentemente lembradas em fóruns, encontros, revistas especializadas e em sistemas de gestão divulgados contemporaneamente.

O tópico anterior já antecipou boa parte das questões sobre as controvérsias envolvendo as teorias destes autores. Resta, pois, identificar se existem indícios de contemporaneidade em suas argumentações. Quanto a Taylor, a revisita a suas proposições é mais evidente, sobretudo, na Administração da Qualidade Total. Tomando por base o maior representante contemporâneo deste modelo de gestão, Campos (1989, 1996, 2004) remete-se a Taylor, se não diretamente, implicitamente. A organização racional do trabalho e a padronização são recorrentes em sua obra, sobremaneira, no que tange ao *gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*.

Segundo Chiavenato (2003, p. 57), a organização racional do trabalho de Taylor fundamenta-se nos seguintes aspectos: a) análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos; b) estudo da fadiga humana; c) divisão do trabalho e especialização do operário; d) desenho de cargos e tarefas; e) incentivos salariais e prêmios de produção; f) conceito de *homo oeconomicus*; g) condições ambientais de trabalho, como iluminação, conforto etc.; h) *padronização* de métodos e de máquinas; i) supervisão funcional. É impressionante o paralelismo com as orientações de Campos:

“Gerenciar é essencialmente atingir metas. Não existe gerenciamento sem metas [...] As funções operacionais ocupam muito tempo das pessoas de uma empresa e são centradas na padronização. Não pode haver nada mais importante! [...] Para se atingir metas padrão é necessário cumprir os padrões existentes [...] Portanto, gerenciar é estabelecer novos padrões, modificar os padrões existentes ou cumpri-los. A padronização é o cerne do gerenciamento [...] Todas as pessoas cuja principal função é cumprir procedimentos operacionais padrão são operadores (por exemplo: contadores, compradores, operadores de máquina, secretária, professores, vendedores, cozinheiros, etc.) [...] Mais de 90% das pessoas de uma empresa são operadores, porque consomem a maioria de seu tempo na função operação” (FALCONI, 2004, p. 26-62).

Obviamente, os demais 10% dos trabalhadores, segundo Campos (2004), referem-se aos que exercem função de planejamento. É interessante notar que não apenas o resgate de vários dos princípios de Taylor são abordados por este autor, mas, também, a própria forma de escrita guarda similaridades, porquanto ambos escrevem os livros por meio de tópicos sequenciais numéricos, como se estivessem elencado apenas uma série de axiomas da administração pretensamente válidos a qualquer tempo e em qualquer época.

Quanto a Fayol, tem-se que a sua obra encontra-se mais difusa e, não por isso, menos controversa ou revisitada. Internacionalmente podemos citar os textos de Brodie (1962), Wren (2001), Wren, Bedeian e Breeze (2002), Parker e Ritson (2005) como alguns dos autores que resgataram a sua obra, demonstrando ora novos aspectos pouco destacados anteriormente, como a sua influência à sua época, suas práticas gerenciais e a forma de elaboração de seus escritos. Fayol tem, ao mesmo tempo, a vantagem e a desvantagem de ter sido um autor europeu que demorou a ser assimilado nos países de língua inglesa, o que talvez explique que somente agora, mais tardiamente, encontre-se um esforço maior de recuperação de sua obra.

No Brasil, Tragtenberg (2006), outrossim, pode ser considerado como um dos autores mais importantes a ter reposicionado Fayol dentro dos estudos organizacionais. Resgatando o afirmado no tópico anterior deste artigo, Tragtenberg estabelece uma conexão lógico-filosófica entre Taylor, Fayol e Mayo, cabendo a Fayol a repercussão da necessidade da estrutura hierarquizada e supervisionada das organizações. Tal estrutura contribuiria para o esvaziamento do sentido trabalho, controlando os operadores de modo a reduzir as possibilidades do conflito político, tal como Mayo tentaria esvaziar a possibilidade da afirmação psicológica do sujeito.

Do ponto de vista internacional, Kakar (1970), Kanigel (1996, 2005), Nelson (1980), Wrege e Greenwood (1993) podem ser citados como autores que se debruçaram sobre aspectos biográficos e encadeamentos teóricos pouco explorados da obra de Taylor. Como se vê, consequentemente, o clássico como obras de referência re-interpretadas ou reposicionadas historicamente é um sentido passível de ser atribuído às abordagens de Taylor e de Fayol, mais àquele de que a este, no presente momento. Entrementes, é possível, pelo crescente interesse nas obras de Fayol, haja vista as publicações recentes de Wren, Parker e Ritson, e o resgate das análises de Tragtenberg proporcionem uma pulsão rediviva maior das contribuições fayolistas.

Simetrias, padrões e tons: o clássico que se harmoniza

Talvez o sentido mais esotérico e abstrato do clássico nas abordagens clássicas da teoria geral da administração seja o significado estético do termo. Ora, a arte tida como clássica, quer seja no campo das artes plásticas, da música, da literatura, ou mesmo, da dramaturgia e até da arquitetura remontam, tal como o sentido da tradição em sua herança jurídica, primeiro ao período greco-romano e, segundo, ao seu resgate renascentista na figura do neoclassicismo. Nunes (2000) e Jimenez (1999) apresenta o clássico como a arte do natural, do simétrico, do linear, das proporções perfeitas, do número áureo, da tonalidade temperada, da textura suave, do texto regrado e elegante.

Apenas por estas poucas características já é possível perceber uma analogia entre o sentido clássico estético das artes e o das obras de Taylor e de Fayol, e isso não decorre do fato de considerá-las, *de per se*, obras de arte, o que não são. As similaridades repousam principalmente na noção de conjunto harmônico e equilibrado de ambos, naturalmente ou senão, artificialmente construídos sob a insígnia de uma reprodução da ordem natural do mundo. Tal como a arquitetura de Hipódamo de Mileto tentava reproduzir estruturalmente a sensação de leveza e proporcionalidade matemáticas dos filósofos gregos, suas divisões lógicas e suas hierarquias conceituais silogísticas (GOITIA, 1982), Fayol buscou erigir um *corpus* coeso, naturalmente bem distribuídos em funções equilibradas, com “arcos” e “pontes” de hierarquia que demonstravam espacialmente as posições de responsabilidade e autoridade das pessoas nas organizações. Hipódamo “foi o primeiro arquiteto grego a conceber um planejamento urbano e a estrutura de uma cidade a partir de um ponto de vista que privilegiava a funcionalidade” (SOARES, p.16), Fayol fez a mesma coisa para as organizações.

Entretanto, talvez a interpretação que mais possibilite a identificação de um significado clássico estético nas obras de Taylor e Fayol seja a de Tragtenberg (2006). Para ele, Taylor, Fayol e, mesmo, Mayo, são responsáveis por conceber uma teoria harmonicista da administração, ao preconizar pela dominação velada de coesão e cooperação por meio de esgotamento das razões políticas do trabalho e esvaziamento do contexto psicológico das organizações. Nas palavras do autor, “a ideologia da harmonia administrativa iniciada por Taylor, reafirmada por Fayol, é continuada por Mayo, na sua preocupação em evitar os conflitos e promover o equilíbrio ou um estado de colaboração definido como saúde social” (TRAGTENBERG, 2006, p.102)

De acordo com Antonio Amaru Maximiano (2004, p.54-55), a harmonização no trabalho está, de fato, presente na obra de Taylor, para ele, a filosofia de administração de Taylor, demonstrada em sua obra *Shop Management*, de 1903, compreendia quatro princípios fundamentais, que podem ser resumidos assim: i) o objetivo da boa administração é remunerar bem os trabalhadores, apenas no sentido de pagar altos salários sem benefícios, e ter custos de produção reduzidos ou mínimos; ii) a administração deve aplicar métodos de empíricos de pesquisa para encontrar a única melhor maneira (*the one best way*) de realizar/executar as tarefas; iii) os empregados devem ser cientificamente selecionados e treinados para exercer as suas funções operacionais; iv) *deve-se buscar uma atmosfera íntima e cordial entre administradores e trabalhadores, criando um ambiente psicologicamente favorável*.

O equilíbrio harmonicista fora expressado pelo próprio Taylor em seus escritos, ao asseverar que: “o principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado” (TAYLOR, 1911/1995, p.24). No mesmo diapasão, Tragtenberg (2006, p.93) afirma que “Taylor parte do

ponto de vista segundo o qual o interesse dos trabalhadores é o da administração, desconhecendo as tensões entre a personalidade e a estrutura da organização formal”.

A conclusão de Tragtenberg (2006, p.94) é, então, a de que “a separação entre direção e execução, autoridade monocrática, acentuação do formalismo na organização, a visão da administração como possuidora de idênticos interesses aos dos operários definem o *ethos* burocrático taylorista, complementado por Fayol”. Em outros termos, trata-se de uma construção cultural de um modo de vida, de uma edificação de um habitat harmonioso, que resolve as “dissonâncias” do trabalho na organização por meio da justaposição de “acordes” consonantes executados pela supervisão.

Na música, a harmonia tonal, típica do período neoclássico ou do classicismo, é o estudo relacionado à resolução ou tratamento das notas tidas como estranhas ou não pertencentes aos acordes do sistema tonal ao longo de uma cadência musical (WILDT, 2009; MED, 1996). De acordo com Wildt (2009), existem, tradicionalmente, duas maneiras de se solucionar as dissonâncias no contexto da harmonia tonal: i) o tratamento horizontal-melódico no qual as dissonâncias são transformadas em consonâncias pelo movimento linear das notas da melodia; ou, ii) o tratamento vertical-harmônico, através do qual as dissonâncias são absorvidas ou incorporadas pela estruturação do acorde.

Ora, o raciocínio de Taylor é o de resolver horizontalmente as dissonâncias do trabalho, por meio da disposição correta das pessoas (notas musicais), segundo padrões de trabalho milimetricamente definidos (simetrias arquitetônicas, proporções matemáticas) que se ajustam para harmonizar-se com os objetivos da alta administração. Por seu turno, o raciocínio de Fayol é resolver as dissonâncias do trabalho por meio da incorporação estrutural das mesmas no todo harmônico equilibrado da organização, erigida segundo funções corretas onde um administrador (compositor, maestro, pintor e escultor) dita o ritmo, a forma, intensidade e a gravidade da melodia.

Considerações Finais

Existem diversas maneiras de se abordar o sentido das escolas clássicas da administração. Tradicionalmente, consideram-se clássicas as contribuições da Escola da Administração Científica, cujo expoente é Frederick Taylor, e da Teoria Clássica da Administração, em que Henri Fayol figura como nome principal. A proposta aqui apresentada foi de trabalhar, inicialmente, apenas quatro acepções possíveis desta qualificação: i) seriam clássicas por consistirem no discurso pioneiro da Administração; ii) seriam clássicas por serem tradicionais nas ciências administrativas; iii) ou mesmo, poderiam ser clássicas por seu sentido de referência obrigatória, reinterpretada reiteradamente no decurso da história, e, iv) acompanhando o sentido estético do clássico, sê-lo-ia por se apresentar formal, tonal, harmônica, simétrica, padronizada, naturalizada ou linear, i.e., sendo dotada de aspectos que fulguram nas artes clássicas e neoclássicas.

O sentido do texto não foi de qualificar ou desqualificar as obras destes autores quanto à sua importância ou desimportância no contexto dos estudos organizacionais, mas, apenas, apontar modos distintos de abordar as contribuições destes autores apontando, por algumas vezes, as posições originais de Maurício Tragtenberg, que inclui Taylor, Fayol e Mayo em um continuum lógico-filosófico da administração que configura a teoria da harmonia administrativa em sua gênese, sendo esteticamente e tradicionalmente protagonistas no mundo corporativo ainda hoje, sendo sim referências indelévels aos administradores, mas, pouco

estudadas nos originais, e que muito podem contribuir para a própria compreensão do mundo organizacional contemporâneo.

Referências

AKTOUF, Omar; FACHIN, Roberto Costa; FISCHER, Tania. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

AMARAL, Francisco. **Direito civil**: introdução. 6. ed. rev., atual. e aum. de acordo com o novo. Rio de Janeiro: Renovar, 2006

BENDX, Reinhard; FISHER, Lloyd H. as perspectivas de Elton Mayo. In.: ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas**: estudo das organizações em face dos problemas sociais. Trad. João Antônio de Castro Medeiros. São Paulo, Atlas, 1973, p.119-131

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1987

BRODIE, M. B. Henri Fayol: administration industrielle et générale – a reinterpretation. **Public Administration**, Vol 40, iss 3, 1962, pp.311-317

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerência da qualidade total**: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira. Belo Horizonte, [MG]: Fundação Christiano Ottoni, 1989.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: EDG, 2004

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes (Hoskin Kanri)**: o que todo membro da alta administração precisa saber para entrar no terceiro milênio. Belo Horizonte: Fundação Cristhiano Ottoni, 1996

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ª ed. Rev. e Atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COUTINHO, Eduardo Granja. Os sentidos da tradição. In: PAIVA, Raquel; BARBALHO, Alexandre (orgs.). **Comunicação e cultura das minorias**. São Paulo: Paulus, 2005.

DEJOURS, Christophe; LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Laerte Idal. **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. 2.ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz; Brasília: Paralelo 15, 2008

FAYOL, Henry. **Administração Industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1990

FORD, H. **Minha vida, minha obra**. Rio de Janeiro: Brand, 1954

FIUZA, Cesar. **Direito civil**: curso completo. 8. ed. rev., atual. e ampl. Belo Horizonte: Del Rey, 2004

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida, SP: Idéias & Letras, 2007

GOITIA, Fernando Chueca. **Breve história do urbanismo**. Lisboa: Editorial Presença, 1982

HARVEY, David. **A condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 1992.

HOBBSBAWM, Eric J. **A era dos extremos**: o breve século XX, 1914-1991. Tradução de Marcos Santarrita. Rev. Téc. Maria Célia Paoli. 1ª reimp. São Paulo: Companhia das Letras, 1995

HOBBSBAWM, Eric J. **A era das revoluções**: Europa 1789-1848. Tradução de Maria Tereza Lopes Teixeira e Marcos Penchel. 19ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005

JIMENEZ, Marc. **O que é estética?** São Leopoldo: Ed. Unisinos, 1999

KAKAR, Sudhir. **Frederick Taylor**: a study in personality and innovation. Cambridge, Mass.; London: The MIT Press, 1970

KANIGEL, Robert. "Frederick Taylor's Apprenticeship." **The Wilson Quarterly Summer** 1996: 44

KANIGEL, Robert. **The One Best Way**: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency. MIT Press Books, The MIT Press, edition 1, volume 1, 2005

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração**. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007

MED, Bohumil. **Teoria da música**. 4.ed. rev. e ampl. Brasília: MusiMed, 1996

MENDES, Ana Magnólia Bezerra. Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours. **Psicologia, Ciência e Profissão**, 1995, vol.15, no.1-3, p.34-38.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Trad. Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. 1ª ed. 12ª reimp. São Paulo: Atlas, 2007

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **Teoria Geral da Administração**: uma introdução. 5ª ed. Rev. Ampl. São Paulo: Pioneira, 1973

MOTTA, Fernando Prestes; VASCONCELOS, Izabella F. Gouvêia. **Teoria Geral de Administração**, 3ª. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006

NELSON, D. **Frederick Taylor and the Rise of Scientific Management**. Madison: University of Wisconsin Press, 1980.

NUNES, Benedito. **Introdução a filosofia da arte**. 5. ed. São Paulo: Ática, 2000

PARKER, Lee D.; RITSON, Philip. "Fads, stereotypes and management gurus: Fayol and Follett today", **Management Decision**, Vol. 43 Iss: 10, 2005, pp.1335 – 1357

SILVA, Benedicto. **Taylor e Fayol**. 5ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 1987

SOARES, Fernanda Silva. **A cidade e a ética do ter e do ser**. Dissertação (Mestrado em Geografia): UFF, 2007

TAYLOR, Frederick Winslow (1911). **Princípios de administração científica**. Trad. Arlindo Vieira Ramos. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1995

TRAGTENBERG, Maurício (1929-1998). **Burocracia e ideologia**. 2ed. rev. e ampl. São Paulo: UNESP, 2006

WILDT, Francisco Koetz. **Condução melódica/harmônica das dissonâncias na harmonia da prática comum**: definindo parâmetros para uma análise musical. Anais do I Encontro Inter. Artes FAP, 2009, p. 73-83

WREGE, Charles D. and GREENWOOD, Ronald G. "Organization Theory and Frederick Taylor." **Public Administration Review**, May/June 1993: 270-272.

WREN, Daniel A.. "Henri Fayol as strategist: a nineteenth century corporate turnaround", **Management Decision**, Vol. 39 Iss: 6, 2001, pp.475 – 487

WREN, Daniel A. Henri Fayol: learning from experience. **Journal of Management History**, vol 1, Iss. 3, pp.5-12

WREN, Daniel A.; BEDEIAN, Arthur G.; BREEZE, John D.. The foundations of Henri Fayol's administrative theory. **Management Decision**, Vol 40, Iss: 9, 2002, pp. 906-918