

# Escola Clássica da Administração e sua Influência nas Organizações Empresariais Contemporâneas

## Classical School of Administration and its Influence on the Contemporary Organizations

Kennedy Chaves Veloso\*\*

\*Faculdade Pitágoras de Imperatriz, MA, Brasil

\*\*E-mail: kennedyxp@hotmail.com

---

### Resumo

O presente artigo busca enfatizar a importância das teorias administrativas primárias, considerando principalmente os pensamentos dos primeiros representantes da escola clássica da Administração, e sua real influência na evolução das organizações no contexto moderno de gestão, objetivando esclarecer até que ponto as perspectivas conservadoras ainda influenciam a tomada de decisão ou a elaboração de novas estratégias de gerenciamento das atividades organizacionais. A pesquisa bibliográfica foi utilizada no intuito de explorar o posicionamento dos autores de maneira generalizada. Observou-se uma ligação muito forte entre os pensamentos da administração clássica e as mais contemporâneas metodologias de gestão, concluindo que processo de evolução da administração tem como base sólida as perspectivas da escola clássica.

**Palavras-chave:** Escola Clássica. Contemporâneas. Organizações Empresariais.

### Abstract

*This article aimed to emphasize the importance of the primary administrative theories, especially considering the thoughts of the first representatives of the classical school of management, and its real influence on the evolution of organizations in the modern context management, aiming to clarify the extent to which conservative outlook still influences decision-making or the development of new management strategies of organizational activities. The bibliographic search was used to explore the positioning of authors in a generalized way. It was observed a very strong connection between thoughts of classical management and the most contemporary management methods. Thus, we concluded that the evolution process of administration has its solid foundation based on the prospects of the classical school.*

**Keywords:** Classical School. Contemporary. Business Organizations.

---

## 1 Introdução

A Administração de Empresas pode ser considerada uma ciência jovem se comparada com outras, entretanto, a quantidade de inovação torna a Administração um campo altamente diversificado e instável. Portanto, o nível de diferenciação entre as empresas e negócios pelo mundo faz com que a busca por informações e qualificação se torne cada vez mais necessária.

Devido à elevada rotatividade de ideias na gestão de empresas, os estudiosos da administração encontram um campo abrangente e diversificado, o que torna os conceitos, antes modernos, em obsoletos e ineficazes. Entretanto, alguns conceitos da administração parecem estar longe de serem considerados arcaicos ou insuficientes.

O presente estudo visa exemplificar como a Escola Clássica da Administração continua atual, que ainda influencia de forma significativa praticamente todas as metodologias contemporâneas de gestão de empresas, buscando demonstrar que ainda não foi possível desatrelarem os antigos ensinamentos de Taylor e Fayol, dos métodos realmente eficazes de administrar da atualidade.

A pesquisa a seguir tem como finalidade esclarecer concordâncias e oposições entre as ideias da Teoria Científica

e Clássica da Administração, e como elas ainda são atuais o suficiente para serem parte intrínseca da moderna Administração, proporcionando ao leitor a uma visão crítica a respeito da importância do estudo das respectivas teorias de Taylor e Fayol.

## 2 Desenvolvimento

### 2.1 Metodologia

A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, que teve como parâmetro uma revisão de literatura que busca conceituar as principais opiniões a respeito da Escola Clássica da Administração, valendo-se da utilização de livros e artigos relacionados ao assunto, Como defendem Lakatos e Marconi (2010), as conclusões de outros autores possibilita salientar a contribuição da pesquisa e levantar contradições ou definir ideias, comportamentos e atitudes.

Gil (1991) defende que a pesquisa bibliográfica possui uma vantagem considerável em relação às demais, pois ela não está limitada por verificações constantes, fazendo com que o campo de abordagem seja muito mais abrangente, contribuindo assim com a credibilidade da pesquisa e sua importância para a Administração de Empresas.

## 2.2 Escola Clássica da Administração

A revolução industrial trouxe vários tipos de mudanças para todo o cenário mundial e conseqüentemente alterou de forma significativa todos os níveis sociais. Uma das principais mudanças que podemos atrelar à revolução industrial foi o estabelecimento de uma nova base econômica. Como afirma Chiavenato (2011, p.35):

Com a invenção da máquina a vapor por James Watt (1736-1819) e sua posterior aplicação à produção, surgiu uma nova concepção de trabalho que modificou completamente a estrutura social e comercial da época, provocando profundas e rápidas mudanças de ordem econômica, política e social [...].

Juntamente a essa nova estruturação social, surge a mecanização da produção rural e das indústrias. A máquina a vapor passa a substituir o trabalho do lavrador e do artesão, fator que aumentou significativamente a velocidade da produção e seu nível de melhoramento. Os fatores revolucionários agregados ao cotidiano das organizações da época trouxeram a necessidade de uma reformulação estrutural nas corporações.

“O artesão e sua pequena oficina patronal desapareceram para ceder lugar ao operário e às fábricas e usinas baseadas na divisão do trabalho. Surgem novas indústrias em detrimento da atividade rural” (CHIAVENATO, 2011, p.36).

Juntamente a este momento de mudança global, surge a necessidade de reformular a maneira como as organizações atuavam, e assim, reorganizar toda a estrutura corporativa. O empirismo, outrora suficiente, já não suportava mais as necessidades dos novos moldes de negócios, e a exigência por um modelo de organização diferente e menos oneroso era uma realidade.

A revolução Industrial revolucionou também a produção e aplicação de conhecimentos administrativos. Na maior parte do tempo que a antecedeu, a história da administração foi predominante a história de países, cidades, governantes, exercícios e organizações religiosas. A partir do século XVIII, o desenvolvimento da administração foi influenciado pelo surgimento de uma nova personagem social: a empresa industrial (MAXIMIANO, 2012, p.44).

Nesse contexto, surgiram dois personagens que contribuíram de forma significativa para a administração, sendo eles os principais precursores da Escola Clássica da Administração. Podemos dividir essa abordagem em dois momentos e duas posturas semelhantes em sua intenção, porém distintas em sua metodologia e filosofia de aplicação, a Teoria Científica de Frederick Winslow Taylor e a Teoria Clássica de Henry Fayol.

Como afirma Motta (2002), a utilização das máquinas certamente tornou o processo mais ágil, entretanto, não definiu métodos de gestão da produção. No início do século XX, surgem os primeiros estudos teóricos que levantaram parâmetros de produção eficazes, como em muitos aspectos as ideias das teorias eram semelhantes, esses estudos ficaram conhecidos como Escola de Administração Científica ou Escola Clássica.

### 2.2.1 Teoria científica da administração

A Teoria Científica da Administração surge como uma ideia primária de organização das indústrias, quando a principal preocupação era eliminar métodos decisórios empíricos e finalmente desenvolver uma postura de trabalho embasada na eficiência técnica. Como afirma Maximiano (2012, p.56):

Frederick Winslow Taylor foi o criador e participante mais destacado do movimento da administração científica. Seu trabalho junta-se ao de outras pessoas que, na mesma época, compartilhavam esforços para desenvolver princípios e técnicas, de eficiência, que possibilitassem resolver os grandes problemas enfrentados pelas empresas industriais.

Visando a melhoria dos processos e focando-se principalmente em estratégias de produção, Taylor desenvolveu algumas metodologias que primaram pelo enxugamento dos processos industriais e melhoria da fiscalização por parte dos níveis de coordenação no chão de fábrica. Além dos processos administrativos, a Teoria Científica se preocupou principalmente com a redução de movimentos desnecessários no processo de fabricação em geral.

Uma das principais preocupações de Taylor relacionada à melhoria dos processos foi procurar estabelecer padrões de comportamentos na indústria, visando uma unificação ideológica nas organizações, independente do ramo específico em que atuam. Outra observação de Taylor era com a remuneração do pessoal, acreditando que a produtividade estava diretamente ligada a remuneração do operário.

Na discussão aberta sobre ‘Administração de Fábrica’, Taylor percebeu que no campo da administração os dois fatores mais notáveis são:

1. A grande desigualdade ou falta de uniformidade, mesmo nos lugares mais bem administrados, no desenvolvimento de vários elementos que constituem a administração.
2. A falta de relação aparente entre uma boa administração de fábrica e o pagamento de dividendos.

Taylor demonstrou com isso que era melhor ter altos salários e baixos custos de produção como um fundamento para a melhor administração (KWASNICKA, 1989, p.43).

#### 2.2.2. Taylor e a ênfase nas tarefas

Diante da nova estruturação das organizações industriais, Taylor passou a observar, e posteriormente tentar reformular a maneira como determinadas tarefas eram realizadas dentro das indústrias, enfatizando a redução de esforços por parte do executor da tarefa e a acentuada concentração nas atividades mais necessárias e eficazes para a produção.

Outra busca constante nos estudos da Teoria Científica, estava relacionada à criação de parâmetros, ou seja, Taylor explanava a necessidade de padronização de atividades específicas e processos fabris, tendo consciência desta complexidade, Taylor passou a calcular a relação tempo/movimento dos operários diariamente chegando a padrões normativos. Como esclarece Meireles e Paixão (2003, p.79):

1. Deve-se atribuir a cada trabalhador a tarefa mais elevada possível de acordo com suas aptidões.
2. Deve-se solicitar a cada trabalhador uma produção maior ou

igual a um padrão estabelecido.

3. Os operários devem ser remunerados de acordo com as unidades produzidas, desde que estas atendam a um padrão estabelecido.

Devido a suas buscas constantes por fatores específicos de padronização e uma crença segura na efetividade dos aspectos científicos nas organizações, Taylor desenvolveu uma metodologia denominada Organização Racional do Trabalho - ORT, que consistia em uma ideologia voltada para um padrão administrativo totalmente inovador, levando em consideração o momento social em que foi implantado e a realidade das organizações da época. Como afirma Chiavenato (2011, p.56):

A ORT se fundamenta nos seguintes aspectos:

1. Análise do trabalho e do estudo dos tempos e movimentos.
2. Estudo da fadiga humana.
3. Divisão do trabalho e especialização do operário.
4. Desenho de cargos e tarefas.
5. Incentivos salariais e prêmios de produção.
6. Conceito de *homo economicus*.
7. Condições ambientais de trabalho.
8. Padronização.

Observa-se a preocupação da Teoria Científica era simplificar os processos, fazendo com que eles alcançassem um grau tão elevado de padronização, que passassem a ser uma rotina simples e mecânica no dia de trabalho do operário. Como explanam March e Simon (1967 *apud* SANTOS, 2013, p.7):

No estudo de tempos e métodos, cuidava o grupo da administração científica da descrição dos característicos do organismo humano tal como se descreveria um engenheiro relativamente simples, destinado à execução de uma tarefa relativamente simples.

### 2.2.3 Apreciação crítica da teoria científica

Constatou-se com o passar dos anos a eficácia do sistema de administração desenvolvido por Taylor, através da demonstração de resultados das organizações que o implantaram, entretanto, a Teoria Científica foi vítima de inúmeras críticas, principalmente no que tange ao tratamento do operário. Dentre as principais críticas atribuídas aos estudos de Taylor, Chiavenato (2011) enfatiza as seguintes:

1. Mecanicismo da administração Científica. Visualização do homem como apenas mais uma peça do processo fabril.
2. Superespecialização do operário. Especialização do operário através da repetição excessiva, fator que não encontrou justificção em estudos posteriores que verificaram que não havia correlação entre extrema especialização e aumento significativo da produtividade.
3. Visão microscópica do homem. Enxergava o homem como ser isolado, e não considerava o ser humano como ser social.
4. Ausência de comprovação científica. A não preocupação com comprovações científicas e inflexibilidade de metodologias.

5. Abordagem incompleta da organização. Excessivo foco nos aspectos formais da organização, e a omissão dos aspectos informais.
6. Limitação do campo de aplicação. Extrema preocupação como a área de produção e displicência como outros setores da organização, como financeiro, comercial, logístico e etc.
7. Abordagem prescritiva e normativa. Preocupação constante em criação de normas padronizadas, e pouca flexibilidade de processos.
8. Abordagem como sistema fechado. Considera a organização como um organismo isolado do meio em que existe, não considerando as variáveis externas da organização.

A Teoria Científica apresenta-se como um diferencial extremamente proveitoso para o advento da ciência da Administração. Apesar das várias críticas, ela se mostra altamente eficaz e bastante influente na estruturação das teorias administrativas que a precederam.

### 2.2.3 Teoria clássica da administração

A Teoria Clássica da Administração surgiu em detrimento da Teoria Científica, em contrapartida, essa nova teoria objetivou enfatizar outros aspectos, aspectos estes que vislumbraram a criação de um ambiente mais produtivo dentro das fábricas.

No intuito de melhorar os processos não só no chão de fábrica, mas também na cúpula da organização, Henri Fayol desenvolve a Teoria Clássica, onde transfere a ênfase nas tarefas, defendida por Taylor na Teoria Científica, e focaliza seus esforços na estrutura organizacional, defendendo a Administração como um processo passível de ser ensinado e aprendido.

Para Fayol, a Administração de um empreendimento era um processo estruturado que podia ser ensinado nas escolas e universidades. Essa é uma das importantes características de sua obra: A administração é um processo. De tal forma isso é marcado que seu método, seus ensinamentos e sua escola são muitas vezes conhecidos como a Escola do Processo Administrativo (MEIRELES; PAIXÃO, 2003, p.107).

Partindo da perspectiva de modificar os paradigmas relacionados ao conceito de Administração, Henry Fayol buscou estabelecer diretrizes para a gestão das organizações. Como afirma Carvalho (2010), Fayol estabelece o foco na análise da divisão do trabalho individual para a divisão inter-organizacional, levantando seis funções básicas da empresa, sendo elas: funções técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas.

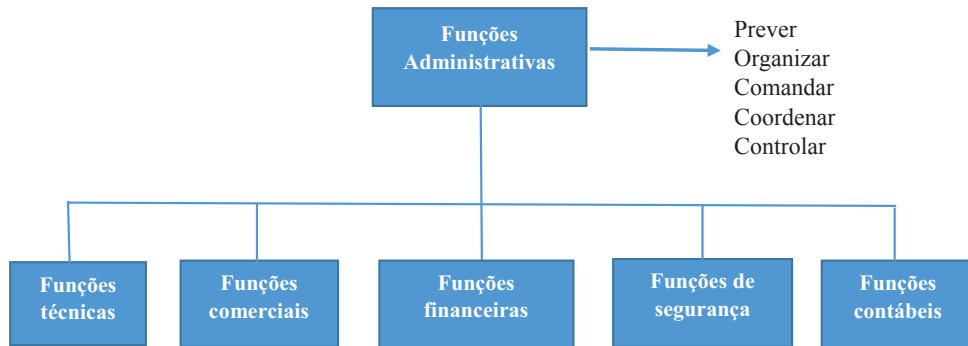
Esta metodologia possibilitou a utilização de uma operação especial, a da Administração do Negócio, que expande os objetivos de Taylor sobre o controle do trabalho para o controle da organização, com vistas a realizar algumas atividades: previsão, organização, direção, coordenação, controle e comando.

Após a estruturação e desenvolvimento das funções e objetivos organizacionais definidos por Fayol, houve a necessidade de mesclar esses conhecimentos, com o intuito de

facilitar a sua implantação e verificação de resultados.

De acordo com Chiavenato (2011), Fayol partiu da seguinte ordenação:

**Figura 1:** As seis funções básicas da empresa para Fayol



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2011).

Considerando as funções básicas das empresas levantadas por Fayol, pode-se observar a preocupação com a abrangência administrativa completa, principalmente se comparado com a limitação do campo de aplicação dos estudos da administração característicos da Teoria Científica de Taylor, focado em demasia na produção.

Buscando aprimorar a gestão do conhecimento dentro da organização, Fayol desenvolveu alguns princípios gerais que deveriam reger os processos e servir de parâmetro para as empresas. Como mostra Dalmolin *et al.* (2007). Os princípios de Fayol são:

1. Divisão do trabalho. Especialização dos funcionários, treinamento desde a cúpula até o chão de fábrica, favorecendo a eficiência na produção.
2. Autoridade e responsabilidade. De acordo com Fayol, precisa haver um equilíbrio entre autoridade e responsabilidade, fator determinante para o sucesso.
3. Disciplina. Obediência à normatização da organização.
4. Unidade de Comando. O funcionário deve receber ordens de um único chefe.
5. Unidade de direção. Uma cabeça e um plano para cada ação específica.
6. Subordinação dos interesses individuais aos gerais. Os interesses da empresa devem sobrepor os pessoais dos funcionários.
7. Remuneração do Pessoal. O pagamento justo é uma metodologia de incentivo que jamais se tornará arcaica.
8. Centralização. Concentração de autoridade e poder de decisão no topo da hierarquia.
9. Cadeia escalar. Linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo.
10. Ordem. Métodos, objetivando a redução de desperdícios.
11. Equidade. Amabilidade e justiça para alcançar fidelização do operário.

12. Estabilidade. Redução da rotatividade de pessoal, reduzindo custos e possibilitando a estabilidade emocional dos colaboradores.

#### 2.2.4 Apreciação crítica da teoria clássica da administração

Diante das ideias de Fayol, contata-se uma evolução significativa no que tange a quebra de alguns preceitos antigos oriundos da Teoria Científica da Administração. Em contrapartida, pode-se ressaltar algumas críticas consideráveis quanto a visão de Fayol, como demonstra Chiavenato (1999):

1. Abordagem simplificada da organização formal.
2. Ausência de trabalhos experimentais.
3. O extremo racionalismo na concepção da administração.
4. Teoria da máquina. Parte do princípio que a organização deve ser encarada com uma máquina.
5. Abordagem incompleta da organização. Descuido em relação a observação da organização informal como influenciadora da organização formal.
6. Abordagem como sistema fechado. Assim como a Teoria Clássica de Taylor, a Teoria Científica enxergava a organização como fator totalmente aquém do ambiente em que se encontrava, não sendo influenciada pelo meio.

#### 2.3 Influência de Taylor e Fayol na administração contemporânea

Existem várias oposições encontradas entre as Teorias Científica e Clássica, principalmente partindo do pressuposto de que ambas enxergavam de forma diferente a figura do administrador. Taylor defendia que ser um bom administrador era um fator intrínseco da pessoa, enquanto Fayol afirmava que se o treinamento fosse bem elaborado, as habilidades administrativas poderiam ser repassadas a todos que estivessem abertos a aprendê-las.

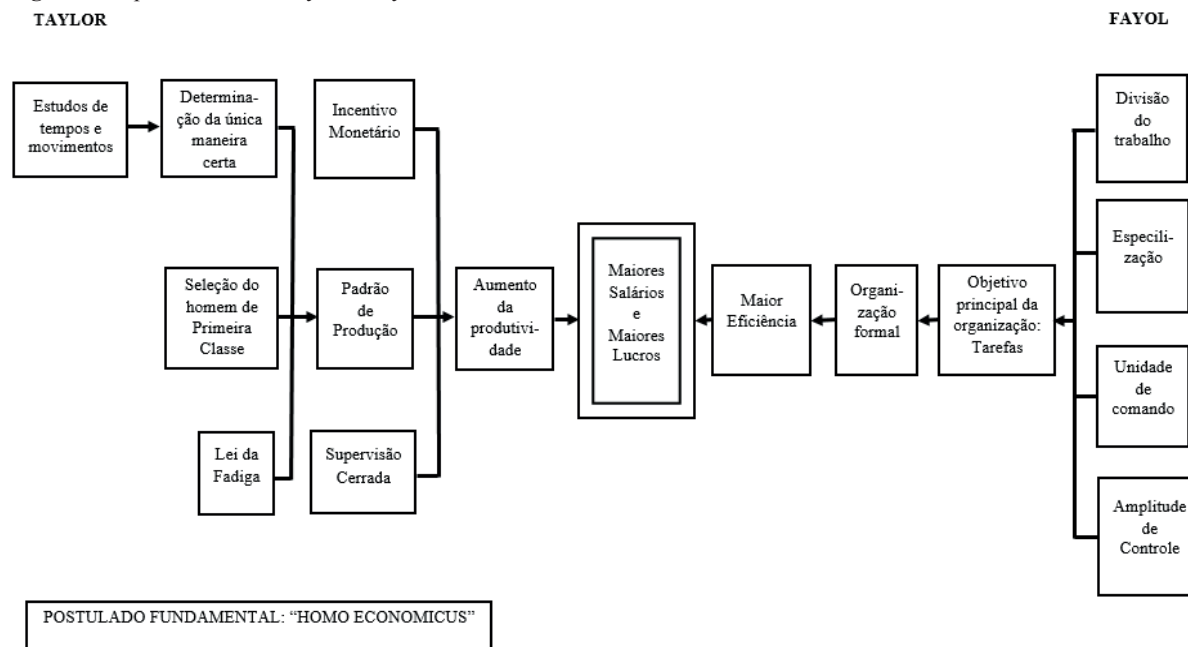
Ao passo que as Teorias Científica e Clássica se opõem, observa-se que elas também se completam e terminam

conversando entre si, principalmente sobre os reais fatores motivacionais dos operários da época em que as teorias foram criadas. Ambas as teorias consideravam o fator remunerativo

como o grande diferencial da boa produtividade dentro das empresas.

Como apresenta Motta (2002):

**Figura 2:** O pensamento de Taylor e Fayol



Fonte: Adaptado de Motta (2002).

No contexto empresarial contemporâneo, a preocupação com a melhoria do nível produção continua sendo o grande desafio das organizações. Ao longo da história, todas as teorias desenvolvidas no ramo da administração primaram pela busca da melhor relação benefícios/produtividade tanto para a empresa como para o colaborador.

Nos moldes modernos da administração, verifica-se ainda algumas ideias da Escola Clássica enraizadas nas metodologias e desafios de gestão. O novo funcionário, agora moderno e repleto de uma carga intelectual, não se vale mais da força braçal - e sim como detentor de conhecimentos - entretanto esse fator não reduz a necessidade e a ambição dos colaboradores modernos pelo benefício financeiro do trabalho.

Em toda a história da humanidade, a grande maioria das pessoas sempre viveu à margem da subsistência. Essa grande maioria nunca sabia onde conseguiria a refeição seguinte. Hoje, nos países desenvolvidos a grande maioria tem segurança econômica, pelo menos dentro dos padrões tradicionais. Não se ver nenhuma indicação, porém, de que a grande maioria [...] haja perdido o desejo de ver-se contemplando com recompensas econômicas, tenham elas valor alto ou não. Pelo contrário, havendo experimentado alguns dos frutos da produtividade, a grande maioria deseja receber cada vez mais [...] (DRUCKER, 1998, p.208).

Mesmo metodologias modernas de mensuração de resultados organizacionais, como é o caso do *Balanced Scorecard*, admitem que a remuneração é uma ferramenta eficaz de incentivo. De acordo com Mansur (2008), os padrões de felicidade dos colaboradores, sua participação no processo,

a rotatividade de pessoal, e principalmente a lucratividade por colaborador, são situações que pode determinar o nível de evolução da organização. Consta-se então que a o fator remuneração ainda é considerado um forte diferencial competitivo.

[...] as estruturas salariais continuam a ser necessárias; bem como sondagens no mercado quanto à remuneração praticada, até porque as empresas precisam admitir e reter os talentos profissionais, mudando a prática da adoção de recompensas por mérito pela adoção de formas de participação das pessoas nos resultados que elas se comprometeram e ajudaram a conquistar (CUNHA *et al.*,2007, p.7).

Assim constata-se como a Escola Clássica permanece atual se a associarmos às posturas organizacionais contemporâneas e sua preocupação com adequação do mercado. Taylor e Fayol desenvolveram uma vertente da administração que parece ainda estar longe de ser suplantada em relação a sua real efetividade de resultados.

### 3 Conclusão

A Administração de empresas é uma ciência que vive em constante evolução e aprimoramento, desde a revolução industrial. A Administração deve reger essa mudança e adequar as organizações à nova roupagem de sociedade, objetivo cumprido a partir da Escola Clássica da Administração.

De acordo com o observado no transcorrer da pesquisa, constatou-se a importância da Escola Clássica

da Administração, como base para o advento de demais metodologias administrativas no ambiente corporativo contemporâneo. Buscou-se verificar de que maneira a abordagem clássica deu parâmetros para todas as outras que a precederam.

O presente trabalho esclarece que os estudos teóricos relacionados à administração não podem ser desconsiderados, principalmente analisando as posturas dos precursores do movimento Clássico da Administração. Observa-se que itens recorrentes na Teoria Científica de Taylor e na Clássica de Fayol - como o fator salarial e sua influência na produção - ainda são explorados e enfatizados em praticamente todas as posturas corporativas de sucesso.

Busca-se através desta pesquisa fomentar a investigação sobre os primeiros estudos da Administração, objetivando a exploração dessas teorias e sua real aplicação prática no contexto atual, esclarecendo de que maneira podem ser ainda usuais e como se deu sua adaptação ao longo do tempo, possibilitando o contínuo crescimento e evolução da Administração de Empresas.

#### Referências

- CARVALHO, R.V. *Quatro acepções do clássico nas teorias clássicas da Administração*. In: CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO - CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 7. 2010, *Anais Eletrônicos...* 2010. Disponível em: <<http://www.convibra.org/dwp.asp?id=1252&ev=22>>. Acesso em: 13 nov. 2014.
- CHIAVENATO, I. *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- CUNHA, L.A.R. *et al.* Gestão de talentos como diferencial competitivo: um estudo em grandes empresas do setor de tecnologia da informação. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1., Natal. 2007. *Anais...* Natal: AMPAD, 2007.
- DALMOLIN, A. *et al.* Teoria clássica da administração e sua utilização na administração moderna. *Synergismus Scientifica UTFPR*, v.2, 2007. Disponível em: <http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/SysScy/article/view/103/38>
- DRUCKER, P.F. *Introdução à administração*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- GIL, A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.
- KWASNICKA, E.L. *Teoria geral da administração: uma síntese*. São Paulo: Atlas, 1989.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2010.
- MANSUR, R. *Balanced scorecard: revelando o sepv – estudos de casos brasileiros*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2008.
- MAXIMIANO, A.C.A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas, 2012.
- MEIRELES, M.; PAIXÃO, M.R. *Teorias da administração: clássicas e modernas*. São Paulo: Futura, 2003.
- MOTTA, F.C.P. *Teoria geral da administração: uma introdução*. São Paulo: Pioneira/Thomson Learning, 2002.
- SANTOS, V.G.V. A administração científica e sua colaboração para as organizações do século XXI. 2013. Disponível em: [http://www.facefaculdade.com.br/arquivos/revistas/A\\_Administracao\\_Cientifica\\_e\\_sua\\_colaboracao\\_para\\_as\\_Organizaes\\_do\\_Sculo\\_XXI.pdf](http://www.facefaculdade.com.br/arquivos/revistas/A_Administracao_Cientifica_e_sua_colaboracao_para_as_Organizaes_do_Sculo_XXI.pdf)