

MODERNIDADE DA ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO: UM ESTUDO NO SETOR DE FATURAMENTO DE UMA TRANSPORTADORA.

Eduardo Picanço Cruz *
Carlos Fernando Coelho de Paiva**
Fabio do Nascimento Siqueira da Silva***

RESUMO:

Diariamente, gerentes do mundo inteiro estão em suas tarefas de planejamento, organização coordenação, comando e controle em suas respectivas empresas. Dessa forma, propõem ações para motivar a equipe, melhorar a produtividade, aumentar o consumo e garantir o fluxo das atividades da empresa.

O que se tem percebido é que muitas das técnicas propostas por esses gerentes, que são chamadas de “modernas” são encontradas nos diversos escritos sobre o pensamento administrativo, principalmente na Abordagem Científica de Taylor e Fayol.

O presente artigo trata dessa questão e investiga se os processos de trabalho diário do setor de faturamento de uma empresas de transporte e logística do Estado do Rio de Janeiro se enquadram dentro das teorias desses pioneiros da administração.

Nesse sentido, pretende-se iniciar um processo de discussão da Teoria da Administração no âmbito das empresas e levar ao conhecimento dos gerentes que a Ciência da Administração tem muito a oferecer.

Palavras-chave: Teorias da Administração; Abordagem Clássica; Taylor e Fayol.

* Professor da Universidade Federal Fluminense - RJ. Departamento de Administração - Curso de Administração. Fone (21) 26299866, e-mail: epicanco@vm.uff.br. O docente é Doutorando em Engenharia Química na Universidade Federal do Rio de Janeiro.

** Professor da Faculdade de Belford Roxo - RJ. Departamento de Administração - Curso de Administração. Analista de Suporte da Tim Brasil. Fone (21) 81131200, e-mail: cpaiva@timbrasil.com.br.

*** Professor da Universidade Veiga de Almeida - RJ. Professor da Universidade Severino Sombra – RJ. Professor da Universidade Plínio Leite – RJ. Departamento de Administração - Curso de Administração. Fone (21) 26090617, e-mail: f.siqueira@click21.com.br.

1- INTRODUÇÃO

O tema “evolução das escolas de administração” tem fomentado um grande volume de artigos acerca das particularidades de cada teoria, porém, percebe-se, no dia-a-dia, que a maior parte dessa discussão se encerra no âmbito da Academia, que contrapõe abordagens, destaca novos pontos de vista e busca oferecer uma nova concepção dessa evolução.

Nas empresa, os processos gerenciais não seguem, necessariamente uma linha ou corrente de pensamento específica. Muito pelo contrário, é possível encontrar traços das mais variadas vertentes do pensamento administrativo, tais como Teoria de sistemas, contingencial, e, principalmente a Abordagem Clássica da Administração.

Em relação a Abordagem Clássica, é interessante perceber que muita das técnicas que são apresentadas como “modernas” no que diz respeito ao gerenciamento, tais como: remuneração variável, a valorização do trabalho em equipe e a busca da melhor maneira de realizar a tarefa, formam exatamente uma parte dos pensamento de Taylor e Fayol. Dessa forma, faz-se necessário um trabalho em conjunto com as empresas a fim de divulgar mais as propostas dos estudiosos da administração, ou seja, realização de estudos de caso desenvolvidos em conjunto com os funcionários das empresas.

O presente trabalho tem como objeto de estudar o setor de faturamento em uma transportadora do estado do Rio de Janeiro, para isso, foram utilizados os conceitos formulados na Administração Científica e na Teoria Clássica da Administração por Taylor e Fayol respectivamente, tendo em vista percebermos serem estes o ponto de partida para formulação de outras teorias atualmente estudadas. O principal questionamento é saber se são utilizados os conceitos preconizados por Taylor e Fayol na administração atual. Em caráter específico, interessa saber se essas teorias contribuem ou não para possíveis melhorias deste processo e estabelecer comparações entre suas diferentes abordagens, propondo alternativas de soluções para possíveis problemas.

2- TAYLOR E A ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

A abordagem de que se trata a administração científica é tipicamente a ênfase nas tarefas, sendo os principais métodos utilizados a observação e a mensuração. Maximiliano (1995) afirma que

Frederick Winslow Taylor foi a primeira pessoa que começou um movimento de mudança no pensamento da época elaborando, a partir dos vários debates que aconteciam sobre eficiência e ganhos de produtividade, a chamada administração científica o teve como precursor e principal expoente e que é considerado até hoje o fundador da Teoria Geral da Administração (TGA).

Frederick Winslow Taylor nasceu em 20 de março de 1856 na cidade de Germantown, subúrbio da Filadélfia, no Estado da Pensilvânia – Estados Unidos. Oriundo de uma família de classe média alta, Taylor – como ficou posteriormente conhecido – teve a oportunidade de estudar na Philips Exeter Academy, onde se preparou para prestar vestibular na universidade de Harvard, satisfazendo assim os desejos dos seus pais – formar-se em Leis, fato não ocorrido, tendo em vista que aos 18 anos Taylor abdicou dos livros de Direito para dedicar-se aos trabalhos em uma oficina mecânica, próxima a sua casa, onde desenvolvia atividades relativas à função de aprendiz de máquinas, na fabricação de modelos. (TAYLOR, 1995, 5 ed).

Ao falar sobre a infância e juventude de F. Taylor, Morgan (1996, p. 210) a descreve como conturbada, uma pessoa excêntrica, extremamente preocupada com a idéia de controle. “Era possuidor de um caráter obsessivo e compulsivo, movido por insaciável necessidade de domar e dominar todos os aspectos da sua vida”. Esta abordagem retrata que o controle, posteriormente apregoado e implantado nas organizações, por F. Taylor, não era algo recente, mas sim, era inerente à cultura de uma família tradicional Americana, de classe média alta do século XIX. O cultivo de valores e traços puritanos como: trabalho, disciplina, capacidade de manter o controle emocional mediante os fatos, eram extremamente apreciados por esse tipo de estrutura familiar estabelecida na época.

Taylor exigia que tudo estivesse sujeito a regras estreitas e fórmulas precisas. Antes de participar de um jogo de baseball insistia sempre para que as medições rigorosas do campo fossem feitas de tal forma que tudo estivesse dentro de perfeitas relações, mesmo que a maior parte de uma manhã de sol fosse gasta para se verificar se as medidas estavam milimetricamente corretas... Em caminhadas pelo campo, o jovem Fred fazia constantemente diferentes experiências com as suas passadas para saber como cobrir a maior distância com o mínimo de energia possível...”. (Morgan, 1996, p. 210-211).

Para Morgan (1996) todos esses fatos apresentados anteriormente, faziam parte de um modelo de vida, extremamente regrado no qual o autor descreve chamando de “sexualidade reprimida”, modelo este, que quando transportados aos operários, pelos gestores, para dentro da organização, tendem a criar verdadeiros conflitos organizacionais, tendo em vista a necessidade da prevalência das opiniões pessoais sobre o todo.

No entanto, ressalta-se que os hábitos e manias de Taylor, não param por aí. Em relatos deixados por amigos de infância, encontram-se curiosos fatos, como o que narra a atitude do jovem Taylor às vésperas de uma festa. Ao ser convidado para um festejo, Taylor destinava boa parte do seu tempo, imaginado, contando e descrevendo as damas, que provavelmente, estariam presentes na festa. Pois só assim, após a listagem das moças, de posse de papel e lápis, era possível, com auxílio dos cálculos matemáticos, dividir o seu tempo de permanência na festa, dispensando, para o maior número de moças possível, igual valor de tempo, em suas conversas (MORGAN, 1996).

Compartilhando dos escritos de Morgan (1996), quando da análise da personalidade “perturbada, possessiva e desequilibrada” de Taylor, vale apresentar outros fatos que corroboram para tal afirmação. Com 12 anos, Taylor passou a sofrer de pesadelos e insônia. Percebendo que os piores pesadelos ocorriam quando ele estava em posição dorsal, construiu um arreio, com tiras de madeira, que o acordava, sempre que corria o risco de assumir aquela posição. Em alguns momentos, já como engenheiro reconhecido por seus estudos, Taylor chegou a passar noites inteiras em hotéis, amparado por travesseiros ou cochilando de pé, encostado em cômodas e armários. Esses motivos o levaram, inclusive, a observar a distância entre uma cidade e outra, quando de viagens longas, bem como o tempo que ele deveria permanecer longe de casa, cujo percurso, na maioria das vezes, era encurtado.

Os estudos minuciosos da administração, realizados por Taylor, em parte, foram atribuídos, a este temperamento “neurótico”. Os esforços por ele despendidos na busca para controlar e organizar o mundo quer fosse em jogos, quer fosse nas organizações, nos passeios realizados e até mesmo enquanto dormia na realidade, apresentavam ou correspondiam a um forte desejo, em que era envolvido, e por vezes derrotado, por tentar controlar e organizar a si mesmo. Estes desejos, quando correspondidos de maneira não esperada, causavam em Taylor um forte sentimento de frustração e tristeza, fazendo com que ele se voltasse para dentro de si mesmo, na busca por outros desejos, que superassem o não atingido. Daí a constante perseguição pelos “desafios”.

Ao se falar sobre este tipo de comportamento – sexualidade reprimida – que até os dias atuais permeia as organizações através de comportamentos semelhantes encontrados em operários e gestores, Morgan (1996, p. 213) afirma que:

Há boas razões para se acreditar que as relações entre chefes e funcionários, delineadas nos princípios da administração científica, possuem raízes na estrutura disciplinar na qual Taylor cresceu, enquanto o seu gosto pela sujeira e pela graxa das fábricas e sua identificação com os operários eram reações contra essa mesma situação familiar.

Inúmeras facetas, mais são encontradas em relatos que versam sobre a infância de Frederick Winslow Taylor, aspectos esses que, por sua relevância no cenário da administração, demandam estudos profundos e minuciosos, sejam em outros artigos, monografias, sejam em trabalhos de conclusão de curso, dissertações e teses. No entanto, não é objetivo deste artigo, focar e trazer à tona outros fatos, além dos que aqui foram elencados. Porém, fica registrado que ao externar tais fatos, o que se objetivou foi criar uma base sólida, donde fosse desenvolvido um ponto de partida para o trabalho.

Taylor começou seus estudos pelo trabalho do operário e assim generalizou suas conclusões para a administração geral seguindo uma linha de pensamento desenvolvida de baixo para cima, ou seja, do operário para o patrão. Nessa época o sistema de pagamento de funcionário que mais se utilizava era o pagamento por peça ou tarefa, entretanto havia um problema, pois, os patrões queriam sempre ganhar muito quando fixavam o preço da peça e na contramão disso os operários reduziam a um terço o ritmo de produção das máquinas para contrabalançar com isso a questão do desemprego, pois, acreditavam que se produzissem demais diminuiriam a quantidade de oferta de emprego no mercado.

Na época da publicação do seu livro “*Shop Management*” (Administração de oficinas, 1903) Taylor concentrou seus estudos na racionalização do trabalho do operário e desenvolveu com isso seu primeiro trabalho de pesquisa chamado Estudo de Tempos e Movimentos (*Motion Time Study*).

A Segunda fase de Taylor, explica Bernardes e Marcondes (2003), coincide também com a publicação do seu segundo livro *Princípios da Administração Científica* (1911), quando concluiu que a racionalização do trabalho do operário estava ligada diretamente a uma estruturação geral da empresa e que tornasse coerente a aplicação dos seus princípios.

Conforme relata Maximiano (1995) Taylor fez distinção entre a filosofia e os mecanismos da administração científica. Esses mecanismos eram o estudo de tempos e movimentos, padronização de ferramentas e instrumentos, padronização de movimentos, conveniência de uma área de planejamento, cartões de instruções, sistemas de pagamento de acordo com o desempenho e cálculo de custos.

3- OS ESTUDOS DE FAYOL SOBRE A TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

Outro importante precursor da administração foi Henry Fayol, que foi um dos contribuintes mais importantes para desenvolvimento do conhecimento administrativo moderno. Maximiano (1995) afirma que as idéias de Fayol, por tratarem mais da empresa como um todo e não das operações industriais ou da eficiência no uso dos recursos, ao contrário do que fizeram Taylor e Ford, fez com que demorasse um pouco mais para que a sociedade industrial da época reconhecesse o seu valor.

Park (1997) relata que o livro “Administração industrial e geral”, de Fayol publicado em 1916, nove anos antes de sua morte, indica a importância que ele deu à necessidade de apresentar aos seus contemporâneos um corpo de doutrina que havia sido pensado e elaborado no decurso de quase um quarto de século.

Segundo Maximiano (1995), Fayol desenvolveu um sistema de administração baseado em três partes principais: a administração é uma função distinta das demais funções, como finanças, produção e distribuição; a administração é um processo de planejamento, organização, comando, coordenação e controle; seu sistema de administração poderia ser ensinado e aprendido.

Chiavenato (2000) relata que para Fayol existiam em todas as empresas seis funções elementares, a saber: funções técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas. O autor afirma que a visão de Fayol sobre as funções básicas da empresa está ultrapassada e que hoje em dia essas funções recebem o nome de áreas da administração; as funções administrativas são chamadas de área de administração geral; as funções técnicas como área de produção, manufatura e operações; e as funções comerciais, de área de vendas/marketing. As funções de

segurança passaram para um nível mais baixo, e surgiu a de recursos humanos ou gestão de pessoas.

A pretensão dos autores clássicos era criar uma teoria da administração baseada na divisão do trabalho, especialização, coordenação e atividades de linha e de *staff*. O ponto de partida dos autores da Teoria Clássica é o estudo científico da Administração, substituindo o estudo o empirismo e a improvisação por técnicas científicas.

Bernardes e Marcondes (2003) destacam que a teoria clássica concebe a organização como se fosse uma estrutura, que é influenciada pelas concepções antigas de organização que eram rígidas, tradicionais e hierarquizadas. Ele também afirma que na teoria clássica a organização é estudada de cima para baixo, ou seja, dos mais altos níveis hierárquicos para os mais baixos, como se diz hoje em dia é uma administração *Top-Down*.

Conforme afirma Maximiano (1995), Fayol foi o pioneiro no reconhecimento de que a administração deveria ser vista diferentemente das demais funções existentes na empresa. E o principal impacto desta idéia está na identificação de que o trabalho do gestor não pode ser como o dos demais funcionários, ou seja, ele não deve se envolver com as operações técnicas e sim administrá-las.

4- ESTUDO DE CASO

O estudo de caso em questão trata da Transportadora J.B. Fernandes Ltda. que é uma empresa de direito privado, ou seja, não tem participação do governo em seu capital social, com autonomia administrativa e financeira, que presta serviços de transporte intermodal (Rodoviário e ferroviário), movimentação interna, operação de terminais (rodoviários, ferroviários) e operação portuária para médias e grandes empresas.

Fundada em 1979, a Transportadora J.B. vem atuando no mercado de transporte rodoviários. Iniciou suas atividades com caminhões trucados, que são caminhões maiores de dois eixos de rodas traseiras, e após alguns anos, investiu em conjuntos cavalo/carreta, é quando o caminhão tem seu conjunto completo a parte da frente que é chamada cavalo e a parte de traz comumente chamada de carroceria ou carreta.

Com o passar dos anos a J.B. aumentou ainda mais sua gama de serviços com a movimentação interna em usinas, fábricas e portos e em terminais rodo – ferroviários, atingindo o status de empresa de médio porte, por possuir uma média de faturamento anual superior a 20 milhões de reais, dados obtidos com o SEBRAE RJ segundo os limites de enquadramento lei n.º 9317/96, atualmente a J.B. possui um efetivo de 180 colaboradores divididos entre a matriz e os terminais de operações. E possui uma frota com mais de 200 equipamentos entre caminhões, carretas e trucados para várias atividades como (basculante, munck, poliguindaste, pipa), guindastes, pás-carregadeiras, empilhadeiras, motoniveladoras, retroescavadeiras, entre outros.

Seu escritório central está situado na Rua Luiz Leopoldo Fernandes Pinheiro 551 no centro de Niterói – RJ e possuem terminais posicionados pelo Brasil um em Santa Cruz – RJ, Itaguaí – RJ, outro em Lafaiete – MG e outro em Mogi das Cruzes – SP, além das empresas coligadas ao grupo que são: Mineração Lunar Ltda., JB logística Ltda., JB equipamentos agrícolas Ltda., Pousada ponta do Leste, Marios tour (agência de viagens) e Agroindústria São João Ltda. que é uma empresa de produção de grãos. A empresa é presidida pelo senhor João Batista Fernandes.

A Transportadora JB em seu ambiente externo tem como principais parceiros o Grupo Votorantim S/A, Grupo Lafarge S/A, a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), e a Companhia de Cimento de Goiás (Cimpor), que proporcionam grandes oportunidades de negócio a para a empresa. A transportadora JB tem uma atenção muito grande no que diz respeito principalmente ao atendimento a essas grandes empresas, pois, empresas como a Vantropa Transportadora Ltda., Cooperativa de Caminhões de Sorocaba, e a Transzape Transportadora Ltda. que são grandes concorrentes neste mercado, também atendem às grandes empresas e por isso o motivo de toda a atenção dispensada. Além disso, a Transportadora JB tem por estratégia trabalhar com fornecedores variados para permitir uma melhor negociação de preços destacando-se alguns exemplos deles como a Novatração Artefatos de Borracha Ltda. – fornecedor de pneus, Transul Ltda. – Prestadora de serviços de transporte de grandes máquinas e tratores, Cia Brasileira de petróleo Ypiranga – fornecedor de óleo combustível e lubrificante, e Streq S/A. – fornecedora de equipamentos e máquinas como também peças, como se esses são apenas alguns exemplos de fornecedores e vale ressaltar que para cada um destes existem duas ou mais empresas com potencial para atender as necessidades da JB e com esta estratégia a transportadora não fica sujeita a qualquer mudança de preço do fornecedor permitindo a esta um maior poder de barganha frente aos mesmos.

O departamento financeiro da empresa caracteriza-se pela responsabilidade de administrar os recursos financeiros da empresa e da *holding*, este departamento está subdividido entre o setor de contas a pagar e contas a receber onde o último é responsável pelo controle de entrada dos pagamentos efetuados pelos clientes a transportadora e é responsável também pelo setor de faturamento, que é o setor onde são gerados pagamentos dos clientes da empresa. Este departamento é também responsável por todos os investimentos da empresa e da *holding*, elaborando planejamentos financeiros e dando todo direcionamento e estabelecendo as diretrizes a serem seguidas pelos setores subordinados.

5- A EMPRESA ESTUDADA OBSERVADA A LUZ DA TEORIA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

No setor estudado da transportadora há de acordo com a visão Taylor (1990) o princípio do planejamento no âmbito das tarefas, pois para realizá-las há uma regra geral que é utilizada no procedimento de faturamento, o que está descrito no estudo de caso, de todos os clientes, ou seja, existe neste caso uma forma científica para a realização do trabalho que substitui qualquer tipo de forma empírica para realização das mesmas.

Ficou caracterizado também o princípio da Seleção científica do Trabalhador, pois a empresa seleciona as pessoas de acordo com a aptidão para o cargo, ou seja, devem ter características específicas para trabalhar com o faturamento, como conhecimento de informática e ter boa fluência com cálculos diversos, fato que caracteriza uma espécie de seleção científica do trabalhador, apesar deste tipo de seleção ter sofrido mudanças com o passar do tempo continua sendo a mesma ainda sim, conforme suas características básicas.

Da mesma forma encontra-se o princípio do controle, pois o gerente de contas a receber controla efetivamente todo o trabalho realizado, pois é quem se responsabiliza pela distribuição do trabalho do faturamento, pelo controle do que é recebido pela empresa e também é quem recebe todos os relatórios que são emitidos para a diretoria financeira antes que a diretoria receba, a fim de evitar que eventuais problemas cheguem a esta instância maior para depois repassá-los a este setor como consta no estudo de caso.

A cada trabalhador que entra no setor são dadas explicações sobre o serviço ou tarefa a ser desempenhada, no caso estudado ensina-se as tarefas através de manual de procedimentos internos e através da pessoa do gestor da área, este foi mais um princípio identificado.

Também ocorre padronização, porém como se trata de uma empresa de prestação de serviços, há uma diferenciação, pois de acordo com a apresentação do estudo de caso, esta padronização acontece nos processos utilizados para a concretização do faturamento, ou seja, todos os processos de faturamento seguem um procedimento básico e inicial que é adotado para todos os clientes.

Todos os materiais que são empregados para o uso do setor estudado são distribuídos de forma a serem utilizados aqueles que são essenciais para boa fluência do trabalho para evitar desperdício de recursos.

O trabalho feito de forma padronizada gera no setor uma especialização do funcionário o que pode ser por um lado benéfico, pois possibilita que o funcionário agregue mais tarefas ao seu trabalho diário, mas por outro lado tornou o primeiro serviço extremamente rotineiro e desgastante.

As condições de trabalho proporcionadas pela empresa para a realização das tarefas são concedidas segundo a definição apresentada por Taylor (1990), pois foram verificados conceitos como adequação de instrumentos e equipamentos de modo a minimizar o esforço e a perda de tempo do funcionário.

Até bem pouco tempo a empresa passou por uma reestruturação onde as decisões mais frequentes do departamento financeiro foram transformadas em rotina e delegadas ao gerente que por sua vez as transmitiu ao funcionário responsável pelo faturamento enquanto que as decisões mais complicadas e mais difíceis de resolver continuaram sob a responsabilidade da diretoria financeira, caracterizando-se aí o princípio da exceção.

6- A EMPRESA ESTUDADA E A TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

De acordo com as funções do administrador definidas por Fayol (1994) tem planejamento na empresa por que boa parte dos recursos de que necessita para honrar seus compromissos financeiros são produzidos no faturamento, girando em torno de 70%, e sendo assim a empresa trabalha com uma integração entre os setores componentes do departamento financeiro para que esses recursos estejam disponíveis em tempo hábil. No setor de faturamento propriamente dito não existe nenhuma evidência desta função.

Existe também organização, pois a empresa disponibiliza todos os recursos sejam materiais, humanos, informacionais, para que se tenha um bom funcionamento, e no setor faturamento isso é observado no que diz respeito aos materiais que são utilizados para execução do trabalho como, por exemplo, os talões de nota fiscal, conhecimentos de transporte e toda infra-estrutura para realização deste trabalho.

Quanto a função de comando ou direção, de acordo com o organograma da empresa existe uma cadeia de comando que faz todo o corpo social funcionar. Já o controle é exercido pela empresa, mas não foi encontrada nenhuma regra formal a ser seguida e nem há registro de algum estatuto ou normas preestabelecidas que controlem ou garantam a eficiência e a eficácia das operações. Existem também alguns princípios da administração que Fayol (1994) define como importantes para o bom funcionamento de todo tipo de organização e que foram encontradas evidências de sua aplicação.

A divisão do trabalho é percebida no faturamento, pois este setor desenvolve atividades extremamente rotineiras, e por tanto mais fácil de executar permitindo que se agreguem a ele outros serviços como a atuação no setor de contas a pagar fato este que pode tornar o empregado mais valioso para a empresa.

O sentido de unidade de comando é preservado pela empresa, pois pelo próprio organograma desenvolvido por ela cada setor tem seu gestor de acordo com a responsabilidade exigida pelo cargo.

Quanto à remuneração do pessoal, dá-se da seguinte maneira; além da remuneração mensal paga pelo serviço prestado a empresa concede prêmios a algumas funções críticas para o funcionamento de suas operações, e oferece subsídios extras como pagamento parcial de

faculdade para todos os funcionários, mas não concede participação nos lucros. Existe hierarquia, pois pela própria divisão do organograma são percebidos todos os níveis desde a presidência aos níveis mais inferiores.

Da mesma forma acontece também uma centralização por se tratar de uma empresa de médio porte e de uma divisão hierárquica não muito grande as decisões estão muito mais centralizadas nas mãos de um pequeno número de pessoas que recebem uma carga de responsabilidade muito maior fato que muitas vezes atrapalha a boa fluência do serviço.

7- CONCLUSÕES

Com base nas Abordagens Clássica e Científica da Administração estudadas nesta pesquisa, observamos que pelo menos, em parte, a transportadora em questão utiliza em seu processo de faturamento e na empresa de forma geral alguns dos princípios propostos tanto por Taylor quanto por Fayol, contudo alguns princípios e conceitos não foram encontrados.

Os princípios da Administração Científica encontrados foram:

- princípio do planejamento, preparo, controle, execução.

E também foram encontrados princípios implícitos como:

- padronização, especialização do trabalhador, controle da execução do trabalho, instruções técnicas do trabalho.

Não foram encontrados os seguintes princípios:

- estudos do trabalho e decomposição de movimentos elementares, estudo do trabalho antes de fixar o modo como deve ser executado, seleção científica do trabalhador, separação das funções de preparo e de execução, divisão proporcional dos lucros, classificação prática e simples de equipamentos, processos e materiais.

Da Teoria Clássica da Administração foram encontrados todas funções da administração e alguns princípios gerais como:

- divisão do trabalho, disciplina, autoridade e responsabilidade, unidade de comando, unidade de direção, remuneração de pessoal, centralização, cadeia escalar, ordem, equidade.

E os que foram evidenciados:

- subordinação do interesse pessoal ao interesse coletivo, estabilidade do pessoal, iniciativa, espírito de equipe.

Todos os princípios encontrados e até os que não foram, têm sua importância e sua crítica, tanto Taylor (1990) quanto Fayol (1994) concordam quando defendem que suas teorias são aplicáveis a qualquer tipo de empresa, mesmo assim existem críticas muito fortes principalmente no que tange a Administração Científica.

A ausência de comprovação científica, super-especialização do operário, visão microscópica do homem, entre outras foram críticas feitas por autores como Chiavenato (2000) onde afirma inclusive que o nome administração científica deveria ser substituído por estudo científico do trabalho.

Quanto ao que foi apresentado como teoria por Taylor as críticas que Chiavenato (2000) faz se devem ao fato da Administração Científica não abranger a empresa como um todo e se ater mais ao nível de tarefas e do operário, o que mostra uma preocupação com esta classe, apesar disso a sociedade americana de sua época consideravam Taylor o inimigo número um do trabalhador. Contudo se mostrou de grande valia para esta pesquisa por que o objetivo era mesmo o de estudar o setor de faturamento que é uma parte da empresa que está situada no mesmo nível hierárquico que os estudos de Taylor, ou seja, tarefas.

No que diz respeito à teoria fundamentada por Fayol as principais críticas feitas por Chiavenato (2000) estão baseadas no fato de que os autores clássicos de uma forma geral concebem a organização apenas em termos lógicos, formais, rígidos e abstratos, sem considerar o seu conteúdo psicológico e social com a devida importância. Restringem-se apenas à organização formal estabelecendo esquemas lógicos e preestabelecidos e são essencialmente prescritivos e normativos. Este fato não diminui, entretanto a relevância desta teoria para a pesquisa, pois os conceitos de planejamento, organização, controle, direção, coordenação assim como os quatorze princípios gerais da administração formulados por Fayol são os mesmos que até hoje são utilizados na maioria das empresas sem que elas se dêem conta de como isso começou ou quem foi o responsável por começar o estudo do que hoje é adotado nessas organizações.

Sendo assim a pesquisa demonstrou que tanto no setor de faturamento quanto na empresa como um todo estão presentes os conceitos formulados na Administração Científica, e na teoria

Clássica da Administração sem que para isso a transportadora deixe de ser considerada uma organização moderna.

BIBLIOGRAFIA

ANDRADE, Maria Margarida de. *Introdução à metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas, 1994.

BENARDES E MARCONDES. *Teoria Geral da administração: gerenciando organizações*. São Paulo: Saraiva, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a Teoria Geral da Administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FAYOL, Henry. *Administração Industrial e geral*, 9. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru, 1947. *Introdução à administração*. 4. ed.rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1995.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. Tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

PARK, Kill Hiang. *Introdução ao Estudo da Administração*, Kill Hiang Park, Daniel F. De Bonis e Marcelo R. Abud, São Paulo: Pioneira, 1997.

TAYLOR, Frederick Winslow, 1856-1915. *Princípios de Administração Científica*. /Frederick Winslow Taylor; Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2000.