



REFLEXOS DA TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO E DAS PRÁTICAS TAYLORISTAS EM EMPRESAS CONTEMPORÂNEAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO TEXTIL NO MUNICÍPIO DE SÃO JOÃO DEL REI-MG

Jayne Santos Gomes
jaynesantosgomes@gmail.com
UFSJ

Profa. Dra. Vânia Aparecida Rezende

UFSJ

Resumo: Esse trabalho apresenta os resultados do projeto de Iniciação Científica desenvolvido no âmbito Programa Institucional de Iniciação Científica-PIIC/FAPEMIG da Universidade Federal de São João del Rei. A pesquisa realizada no período de março de 2017 a fevereiro de 2018 pretendia identificar e analisar os reflexos e práticas da Teoria Clássica da Administração em uma empresa do ramo têxtil no município de São João del Rei-MG. Para alcançar os objetivos do trabalho foi utilizada a pesquisa de cunho qualitativo que partiu de um levantamento do acervo bibliográfico sobre os temas que envolvem o estudo, quais sejam: abordagem clássica da administração, administração científica taylorista e a indústria têxtil brasileira. A etapa seguinte consistiu na realização da coleta de informações, no âmbito da indústria estudada, as informações foram fornecidas por meio de entrevista semiestruturada com o diretor geral da organização. Os principais resultados apontam que a organização vivenciou o modelo de

produção clássica, considerando sua data de criação e evolução, no entanto, pode-se afirmar que ela passou pela evolução da teoria administrativa e no decorrer de sua existência questionou os métodos predominantes sobrevivendo e buscando sua (re)significação em um mundo globalizado e de alta tecnologia.

Palavras Chave: - - - -

1-INTRODUÇÃO

Esse relatório apresenta os resultados do projeto de Iniciação Científica desenvolvido no âmbito do PIBIC - Programa Institucional de Iniciação Científica-PIIC/FAPEMIG da Universidade Federal de São João del Rei. A pesquisa realizada no período de março de 2017 a fevereiro de 2018 objetivou identificar e analisar os reflexos e práticas da Teoria Clássica da Administração em uma empresa do ramo têxtil no município de São João del Rei-MG.

Visando alcançar o objetivo geral a pesquisa se desdobrou nos seguintes objetivos específicos: avaliar a forma de produção da empresa e evidenciar o grau de práticas tayloristas exercidas, analisar possíveis adaptações à teoria e possíveis modificações no ambiente de trabalho decorrente de outras teorias da época e avaliar os fatores positivos e negativos das linhas de produção baseadas nos princípios de Taylor. Para embasar a pesquisa foi realizada uma revisão bibliográfica em torno dos seguintes temas: abordagem clássica da administração, administração científica taylorista e a indústria têxtil brasileira.

1.1- Abordagem Clássica da Administração

A Administração é considerada uma ciência nova, porém seus vestígios podem ser observados desde a antiguidade. Práticas administrativas já eram exercidas nos tempos mais antigos. A literatura da área ressalta esta constatação quando afirma que “as origens de alguns conceitos e práticas modernas de administração podem ser atribuídas a civilizações muito antigas” (Silva, 2004, p.86).

Pode-se afirmar que a ciência administrativa sofre influência de diversas áreas do conhecimento como a psicologia, matemática, filosofia, da Igreja Católica, organizações militares, entre outros. Um arcabouço de informações que complementam e ajudam a mudar conceitos e práticas administrativas e a influenciar pesquisas em novas áreas específicas.

A Administração de empresas contemporânea tem suas bases teóricas na Teoria Clássica, nesse sentido a Administração, enquanto ciência tem seu objeto de estudo bem definido, ou seja, as organizações. Partindo de que a Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar todos os recursos de uma organização, pode-se afirmar que buscou-se o meio mais eficiente e eficaz na obtenção dos resultados. Desta forma, como ciência, a Administração gera teorias e hipóteses que permitem uma abordagem intimamente vinculada à técnica. Assim é a defesa da tese que se a técnica é aplicada sem o conhecimento ela passa a ser um ensaio meramente empírico.

A Administração Científica se origina no século XX motivada por diversos fatores e acontecimentos históricos da época. Buscava-se com essa escola entender amplamente os sistemas produtivos trazidos pela Revolução Industrial e fazê-los funcionar de forma satisfatória. Para Taylor (2008), “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.” O mesmo, em sua obra indica “as grandes vantagens que advêm (...) com a substituição dos métodos empíricos pelos científicos”.

Essa teoria, por ser a primeira a surgir diante de um contexto de mudanças econômicas na época, foi alvo de grandes críticas de alguns autores como a abordagem

incompleta da organização, visão microscópica do homem, ausência de comprovação científica, mecanismo da administração científica, abordagem de sistema fechado, entre outras. De acordo com Silva (2004) a mecanização tornou o operário como parte da máquina, já segundo Teixeira (2010), a produção mecanicista conseguiu os melhores resultados possíveis, porém desabilitava as pessoas a utilizarem o seu poder de raciocínio como forma de crescimento.

Os dois grandes nomes da Abordagem Clássica da Administração são Fredrick Taylor (engenheiro e mestre de fábrica) que em 1911 lança seu livro mais conhecido: *Princípios de Administração Científica* e Henry Fayol (engenheiro e administrador) que em 1916 lança o livro *Administração Geral e Industrial*.

Os conceitos considerados por Taylor e Fayol são tão marcantes que foram retratados no clássico filme *Tempos Modernos*. É um filme de Charlie Chaplin que relata as diversas críticas à teoria em relação ao modo de produção da época. É caracterizado pela especialização do trabalhador que, realizava sempre a mesma tarefa de maneira mecânica, tornando-o parte da máquina e um ser alienado, não sabendo o que está sendo produzindo, e também evidencia a luta por melhores condições de trabalho, menor carga horária, melhores condições de trabalho, entre outras.

1.2- Administração Científica taylorista

Dentro da abordagem clássica da Administração Frederick Winslow Taylor desenvolveu a Escola da Administração Científica, para os princípios tayloristas o objetivo de uma boa Administração era pagar salários altos e ter baixos custos unitários de produção. Para que este objetivo fosse alcançado seria necessário aplicar métodos científicos de pesquisa e experimento, a fim de formular princípios e estabelecer processos padronizados que permitissem o controle das operações fabris.

Com as críticas surgiram vários outros pensadores trazendo novas teorias, porém na atualidade é possível perceber remanescentes dos métodos Tayloristas em suas empresas. O questionamento se consolida em torno da existência de várias teorias existentes e mais aperfeiçoadas do que a Escola Científica, e ainda assim, identifica-se os métodos clássicos nas empresas atuais.

Novaski e Sugai (2002), enxergam a importância da Administração Científica sob uma perspectiva de continuidade. Para os referidos autores:

Deve-se reconhecer a importância das críticas para se buscar melhores adaptações do corpo de trabalho de Taylor aos novos tempos. Não seria produtivo abandonar todos os estudos realizados para depois novamente desenvolvê-los a partir do zero. Os estudos que hoje são realizados nas diversas frentes em engenharia de produção, quando se verifica a necessidade de se estabelecer critérios de tempos e movimentos, depara-se com a importância de reler os antigos manuais que versam sobre os estudos de Taylor e seus colaboradores.

No entanto, a literatura carece de estudos conduzidos para elucidar a importância dessa Escola Científica nos dias atuais, a fim de evidenciar na prática conceitos adquiridos anteriormente, considerando possíveis mudanças ou adaptações diante de fatores como a economia e a informatização. Dessa forma, é proposto identificar:

- 1) A utilização de conceitos da Escola Científica nas empresas como forma de resposta à crise econômica.
- 2) A consideração de possíveis adaptações de conceitos para o uso atual e as razões destas.
- 3) Os direitos atuais garantidos e protegidos do operário e a relação com o fator mecanicista da teoria.
- 4) As críticas sofridas pela teoria quando criada, pelo fator “homem mecânico” e sua utilização nas empresas de produção da atualidade.

A teoria que é apresentada por Taylor propõe a racionalização do trabalho chamada de ORT-Organização Racional do Trabalho. A Organização Racional do Trabalho (ORT) “é uma tentativa de substituir métodos empíricos pelo método científico” (CHIAVENATO, 2003). Essa forma de organização racional propõe a aumento da produção por funcionário e esse aumento de produção se dá através dos incentivos tanto salariais como pessoais, como por exemplo, satisfação pessoal com o trabalho. Seria basicamente pensar que se eu ganho bem, o trabalho se torna bom, e nesse caso ele vai ganhar por produção, então quanto mais produzir mais ganha. Esse fato é tratado segundo Stoner e Freeman (1999), “a racionalidade do trabalho que Taylor propôs nada mais é do que o redesenho de processos de trabalho visando aumentar a produtividade.”

Uma das críticas além do fator “Homem Mecanizado”, foi segundo Teixeira (2010), que “a produção de Taylor conseguiu os melhores resultados possíveis, porém desabilitava as pessoas a utilizarem o seu poder de raciocínio como forma de crescimento.” Neste contexto organizacional e de mercado atual observa práticas e teorias antigas que são criticadas por grandes autores. Esse questionamento se dá a partir de vários princípios, porém, se a teoria em si não possibilitasse resultados não faz sentido utiliza-la nos dias atuais. Camboim e Filho (s/d) nos traz essa ideia do contexto atual em Taylor e considera que “os novos paradigmas de produção possuem muitos pontos em comum com os antigos no que diz respeito aos objetivos gerais da ciência de administrar - racionalização e eficiência no trabalho - e divergem essencialmente no que diz respeito aos mecanismos de produção apropriados para lidar com um determinado local e cenário histórico de mercado.”

Com o estudo de Tempos e Movimentos, um dos princípios da Organização Racional do Trabalho, Taylor aborda uma melhor forma de se realizar determinada tarefa evitando a fadiga e aumento a eficiência e a produtividade. Conclui que existe uma melhor maneira de realizar cada tarefa, melhorando os resultados e aumentando sucessivamente a produtividade. Taylor considera importante a especialização do trabalho, pois parte da ideia de que uma vez que se realiza determinada tarefa com um grau de especialização essa tarefa é realizada de forma mais eficiente. Para Corrêa e Corrêa (2013), “O grau de especialização do trabalho determina a flexibilidade da operação, define sua habilidade de enfrentar mudanças do pacote de valor oferecido ao mercado ou demandado por ele.”

Prestes Mota (1981, p. 7) associa a condução dos indivíduos na organização com a burocracia e diz que a “burocracia é uma estrutura social na qual a direção das atividades coletivas fica a cargo de um aparelho impessoal hierarquicamente organizado, que deve agir segundo critérios impessoais e métodos racionais”. É interessante considerar que ele também considera os métodos racionais como condutores de ações dos indivíduos.

Segundo Teixeira e Souza, (1985):

As novas formas completam as antigas, ou melhor, significam um aperfeiçoamento das relações capitalistas de produção, pois procuram despojá-las do caráter despótico de gerenciamento de conflitos através de transformações: no conteúdo do trabalho (extinção de parte da linha de montagem, recomposição da extrema fragmentação do trabalho etc), nas formas de autoridade (direção com participação, por objetivos, representação de trabalhadores em diferentes níveis etc), nos processos de integração da força de trabalho (promoção de identidade de interesses, esquemas de formação permanente e de perfil de carreira para todos etc), e em outros aspectos.

Com essa abordagem é possível concluir que as práticas das organizações permanecem baseadas nas teorias iniciais, porém vão se moldando com a atualidade e o novo contexto socioeconômico e social.

Segundo Aguiar et.al (2014, p. 19) “A evidência da presença dos princípios da ORT nas empresas atuais é bastante clara. Os princípios datados do início do século XX mostram-se mais vivos do que nunca e bastante atuais, sendo necessários para o crescimento e melhoria dos processos em muitas empresas (...).” Com isso é perceptível que apesar das críticas as teorias iniciais se fazem presentes na realidade de muitas e muitas empresas e contribuem para o seu desenvolvimento.

1.3- A Indústria Têxtil Brasileira

Uma das indústrias mais antigas da história brasileira é a indústria têxtil, trata-se de um ramo pioneiro no processo de industrialização no Brasil. Segundo Fujita e Jorente (2015) a trajetória da indústria têxtil no Brasil – assim como em países da Europa, América do Norte e Ásia – tem história de aproximadamente 200 anos.

Esta constatação demonstra que trata-se de um ramo que evoluiu juntamente com a Teoria da Administração, com ênfase na abordagem clássica. Segundo Saraiva e Provinciali (2002) para que a questão dos desdobramentos do taylorismo se torne mais clara, é preciso discorrer sobre o processo produtivo da indústria têxtil.

Para o autor supracitado a fabricação de fios e tecidos planos, que constitui o principal ramo da produção têxtil, é composta de três etapas principais: fiação, tecelagem e acabamento. O processo produtivo tem início com a abertura dos fardos de algodão, principal matéria prima utilizada, e a retirada de impurezas maiores. O algodão segue, então, para os batedores, onde a limpeza continua, e destes às cardas, que encerram a sub etapa com a separação e estiragem das fibras.

Ainda sobre o processo, autor esclarece que as fibras, reunidas em fitas, sofrem uma operação de duplicação e nova estiragem nos passadores, para serem paralelizadas. Terminada a etapa de fiação, os fios seguem para a tecelagem onde são, inicialmente, conduzidos para as espuladeiras, cuja função é transferi-los para embalagens especiais (espulas) que contêm os fios da trama.

Segundo Saraiva e Provinciali (2002) a história têxtil do Brasil tem seus primeiros registros já antes da transferência da corte portuguesa para o Rio de Janeiro em 1808. Dias e Gaio Sobrinho (2011) ao retratarem a indústria têxtil enfocam como o seu desenvolvimento aconteceu no município de São João del-Rei, para os autores desenvolvimento regional parece refazer sempre o global. Assim respeitadas as devidas proporções, São João del-Rei repetiu, em cada um dos seus três séculos de história, a mesma evolução da civilização ocidental: idade média rural e feudal: idade moderna

urbana e comercial e idade contemporânea capitalista e industrial. Nesse sentido os autores afirmam que o século dezoito foi o século colonial da mineração, o dezenove o século imperial do comércio, o vinte seria o século republicano da industrialização.

Neste processo a organização a ser estudada nasceu com o mesmo perfil de suas congêneres de época. Dias e Gaio Sobrinho (2011) esclarecem que em virtude das peculiaridades e dificuldades existentes, as fábricas de tecidos eram construídas objetivando unicamente a produção de tecidos, sem fiação e acabamento para estes.

Perante essa contextualização delineou-para esse projeto de pesquisa o seguinte problema: quais são os reflexos e práticas da Teoria Clássica da Administração nas empresas contemporâneas? Em busca de investigar a problemática abordada este trabalho tem por finalidade identificar e analisar os reflexos e práticas da Teoria Clássica da Administração em uma empresa do ramo têxtil no município de São João del Rei-MG. Especificamente a pesquisa abordará a forma de produção da empresa e evidenciar o grau de práticas tayloristas exercidas, analisará possíveis adaptações à teoria e possíveis modificações no ambiente de trabalho decorrente de outras teorias da época e irá avaliar os fatores positivos e negativos das linhas de produção baseadas nos princípios de Taylor.

A escolha da empresa aconteceu por se tratar de uma organização que foi fundada em 1891 e atualmente foi incorporada por outro grupo da mesma indústria. Parte-se do pressuposto que a empresa será um cenário de pesquisa onde as práticas defendidas na teoria clássica da Administração ainda poderão ser identificadas.

Pensando no contexto do século XXI, a prática administrativa sem dúvida estará mais atualizada, inclusive devido às questões de tecnologia e inovação. Isso contudo, não implica em um desmerecimento das teorias primitivas. Para Silva e Santos (s.d.):

As contribuições de Taylor estão muito presente (sic) na vida das empresas, afinal. O que dizer então dos robôs de linha de montagem informatizados hoje? Não seria isso a busca pela maior produtividade em um menor tempo e porque não dizer com um melhor aproveitamento sem desperdício? No momento em que estamos vivendo, Taylor continua atual. Na verdade, Taylor é o pai de todos os processos de automação. No entanto, por mais que se tenha criticado o trabalho mecânico e repetitivo de Taylor, ele ainda está presente em muitas e grandes organizações devido ao seu potencial produtivo.

É possível perceber claramente a presença dos resquícios das abordagens de Taylor nas empresas atuais que visam cada vez mais melhorias nos processos produtivos, afim de atingir objetivos específicos de cada organização e garantir sua perpetuação ao longo prazo.

2- METODOLOGIA

A abordagem metodológica desta pesquisa é de caráter qualitativo, que segundo Malhotra (2001), proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema. Já para Godoy (1995) foram as últimas décadas que fez este tipo de pesquisa ganhar um espaço reconhecido em outras áreas, como por exemplo, a Administração. Apesar do cunho qualitativo não se descarta a utilização de dados estatísticos como dados secundários para contextualizar o estudo.

Dentro das escolhas metodológicas optou-se pelo estudo de caso para a parte prática do trabalho. Segundo Yin (1994), este tipo de pesquisa tem-se como justificativa o fato de que os estudos de caso são apropriados para investigar um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real.

O levantamento de dados será realizado por meio de entrevistas, para Alencar (1998) as entrevistas consistem na técnica mais utilizada em pesquisas sociais, podendo ser combinada com outras técnicas, na pesquisa em questão não se descarta a possibilidade do uso de questionários.

A discussão e interpretação dos resultados serão feitas a partir da realidade encontrada na organização. Para Martins (2004) trata-se de um dos momentos mais importantes em uma pesquisa qualitativa. A autora ressalta que na metodologia qualitativa, a pesquisa depende fundamentalmente da competência teórica e metodológica do cientista.

A sistematização e análise das informações coletadas foram realizadas após o trabalho de campo, consistindo na checagem de todo material coletado. Neste processo foi feita uma análise da empresa a fim de evidenciar seu desempenho e constatar como se adaptou dentro da evolução práticas tayloristas ao cenário contemporâneo. Foi realizada também uma análise visando compreender como os avançados métodos tecnológicos atuais influenciam na produção.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme apresentado no referencial teórico a escola clássica da Administração norteou por várias décadas a parte estrutural dos processos produtivos das grandes indústrias, no caso em estudo, uma centenária indústria têxtil, pôde-se comprovar a evolução dos processos, bem como, do mercado em que está inserida.

Ressalta-se que no projeto inicial foi proposta uma análise documental, no entanto, no decorrer da pesquisa todas as informações necessárias foram coletadas por meio da entrevista com o diretor da organização.

O histórico da empresa e as circunstâncias de seu surgimento retratam o contexto de uma sociedade e mercado de mais de um século atrás, segundo o entrevistado a Companhia Industrial São Joanense, nasceu como resultante do desejo de um grupo de pessoas da cidade que estavam preocupadas em propiciar um clima desenvolvimentista para a região, deste ensejo este mesmo grupo juntou-se para construir uma fábrica de tecido de algodão. Oficialmente, foi fundada no dia 05 de fevereiro de 1891, com edifícios próprios construídos na atual Avenida Leite de Castro, no local em que, na época, situava-se a denominada “Chácara da Olaria”.

A Cia Industrial São Joanense acompanhou o momento, quando o “capital restrito, pelo descrédito geral com relação à empresa industrial e por um rígido controle governamental às sociedades anônimas até o início de 1890, a forma de organização das manufaturas têxteis de algodão evoluiu da propriedade individual à sociedade e, finalmente, à corporação” (Entrevistado)

Ainda neste processo de criação e desenvolvimento foi ressaltado que na época os capitais individuais estavam com pouco espaço para investimentos dada a exaustão das minas de ouro e o declínio da produção agrícola do café. Como resultado deste contexto a cidade de São João del-Rei experimentou, naquele tempo, um surto desenvolvimentista que, segundo o entrevistado, pode ser confirmado pelo quadro de acionistas, formado por um numeroso contingente, e que constam nos arquivos da Companhia.

Uma das principais questões desta pesquisa a ser compreendida é quanto ao modelo de produção da indústria, ou seja, a referida indústria inserida dentro de um contexto onde a sociedade e o mercado vivenciavam a transição entre o artesanal e o industrial. Segundo o entrevistado, os acionistas não se sentiram capazes de sozinhos evoluírem o projeto de instalação da Companhia, razão pela qual contrataram o “empreiteiro” Bernardo Mascarenhas para projetar, construir, comprar e instalar a Fábrica. Para tanto, estabeleceram com junto a esta pessoa o que foi chamado de “Contrato Mascarenhas”. A primeira fase do projeto foi baseada na instalação dos teares, posteriormente, veio a fiação e, por último, a tinturaria de fios. Os primeiros tecidos tinham características rústicas, e seus fios tintos importados, definiam riscos em um fundo plano, razão pela qual denominavam-se “riscados”.

Por muitas décadas a Companhia funcionou sob a ótica de uma produção baseada em tarefas, conforme preconiza a abordagem clássica da Administração. Ao ser questionado se houve um momento em que a fábrica precisou substituir mão de obra por máquinas, foi esclarecido que a própria evolução tecnológica da modernidade produziu máquinas compactas com velocidades muito altas e conseqüentemente, um menor número de trabalhadores, no entanto, paralelamente houve uma mudança no perfil de treinamento e educação da mão de obra. Segundo o diretor, a informática ganhou o espaço, com isso, os computadores foram incorporados aos equipamentos, processadores inteligentes se tornaram uma realidade e inversores de frequência passaram a coordenar todos sincronismos mecânicos.

Perante esta mudança de cenário e realidade foi questionado se a organização teve que mudar seus métodos de produção em decorrência da modernização das indústrias. Para o diretor a Companhia reconheceu esse novo cenário e resolveu investir na modernização do seu parque industrial, investiu em novos mercados com as características de consumo em magazines e confecções selecionadas.

Os resultados surgiram e os produtos básicos foram contemplados com o avanço tecnológico e substancial redução de custos, desta maneira, conseguiu se posicionar no mercado, conservar seus clientes convencionais e abrir seus produtos a novos nichos.

Conforme descrito no referencial a abordagem clássica da Administração apresentava princípios que trataram a Organização Racional do Trabalho (ORT), ou seja, defendiam sempre um aumento da produção buscando “a melhor maneira” de produzir, os autores que preconizaram estes estudos tinham enfoques mecanicistas e objetivos para alcançar o resultado final. Nesta ótica teórica os principais incentivos eram preponderantemente, financeiros. Ao ser questionado sobre quais são os principais incentivos que uma organização atual necessita para este incremento da produtividade, o diretor entrevistado focou no investimento feito na produção da empresa, assim, máquinas de fiar (filatórios) que atingiam velocidades de 10.000 a 14.000 rpm foram substituídas por máquinas que atingem 120.000, 140.000 rpm. Por sua vez, os teares que na década de 1980 funcionavam com velocidade de 140 rpm, funcionam a partir do ano 2000 com velocidade de 800, 900 rpm, a produtividade subiu assustadoramente.

Outro importante dado revelado foi quanto à sua principal matéria-prima, a produção de algodão passou por uma grande evolução com o aprimoramento das técnicas agrícolas e de produção de sementes selecionadas e geneticamente adaptadas. Paralelamente as técnicas de administração foram se adequando às novas exigências, dando lugar a aplicação de ciência da administração. Novos conceitos e a evolução dos softwares, os computadores ocuparam o lugar das velhas máquinas de calcular.

Os contextos econômico e políticos de uma sociedade são igualmente relevantes para se compreender como as organizações se desenvolvem, no caso em estudo, o

entrevistado destacou que, a partir da década de 1980, o governo brasileiro assinou com a Organização Mundial do Comércio o acordo Multifibras, no qual o Brasil se comprometia a estabelecer o fim das restrições de importação de fibras artificiais e em seguida é impelido estabelecer a flexibilização da importação de tecidos. O acordo Multifibras promoveu uma revolução no mercado têxtil mundial. Pode-se afirmar que transferiu um numeroso contingente de fábricas do primeiro mundo para o mundo oriental. Países como China, Filipinas e outros, vislumbraram esse mercado e o abraçaram para absorver um sistema industrial que exigia pouco capital e mão de obra intensa.

Ainda segundo o diretor, os salários eram baixos, o que os tornavam um competidor agressivo com custos reduzidos a partir deste momento, muita coisa se modificou, e a indústria têxtil atingiu um novo patamar tecnológico e uma indústria de mão de obra intensa, se transformou em de capital intenso. O novo avanço ocorreu e os países orientais acompanharam esta evolução. Estenderam as plantas de fabricação de fibras às artificiais e sintéticas, carregaram as indústrias químicas têxteis para os seus territórios. Desta maneira, cresceram os mix de produtos, de fibras e de químicos.

O entrevistado afirma que dominaram o mundo têxtil caracterizado pela produção em massa, o Brasil teve de escolher o mercado de tecido que se caracterizava pela especificidade, produtos com particularidades e de produção restrita. Foi necessário administrar suas empresas no foco de qualidade e custos rígidos.

Buscando concretizar os objetivos do trabalho foi questionado ao entrevistado se acreditaria que um dia todas as práticas administrativas da Administração, dentro da perspectiva clássica seriam extintas das fábricas têxteis, com bastante ênfase o diretor opinou que, velhas técnicas já não encontram espaço, métodos clássicos não atendem mais às necessidades, o mundo gira com muita rapidez, os clientes exigem novas demandas. A produção têxtil está no patamar de ponta, os tecidos têm outras funções, deixaram de servir apenas para proteção e vaidade de consumo, passando a ganhar lugar novos conceitos como proteção UV, impermeabilização, toque agradável, conforto, elasticidade, enfim uma gama de características que somente a alta tecnologia pode conceber.

Ao ser questionado sobre o que uma empresa necessita ter definido em seus princípios para garantir sua competitividade, dentro de uma perspectiva que perpassa várias escolas da teoria administrativa foi ênfase: custos, qualidade do produto, rapidez em atender as demandas do cliente, confiabilidade do mercado, investimentos no parque industrial e investimento na formação da mão de obra.

Finalizando em uma reflexão sobre o futuro da indústria têxtil o diretor pontua:

“Não é possível fazer um prognóstico certo; tempos atrás o Brasil importava moda, hoje ele faz moda; o mercado brasileiro está ligado ao internacional em uma velocidade assustadora. As fronteiras se desmancharam, o consumidor brasileiro mudou seus valores, os magazines imprimiram um novo modo de se comprar vestuário. O que se sabe é que fabricar tecidos é um desafio, muito trabalho, mais uma satisfação inimaginável ver o seu produto nas ruas, com as pessoas felizes em usarem.”

4-CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se concluir que a organização em estudo vivenciou o modelo de produção clássico, considerando sua data de criação e evolução e ainda, o fato de estar em pleno funcionamento, até a data atual, pode-se afirmar que ela perpassou pela evolução da teoria administrativa que, no seu decorrer questionou os métodos predominantes da abordagem clássica.

A indústria estudada é bastante peculiar e tem em sua história, a característica que motivou fortemente este projeto, compreender como uma empresa secular, cujos processos produtivos se desenvolveram no auge da administração científica, ainda sobrevivem e se (re)significam em um mundo globalizado e de alta tecnologia.

Sendo o objetivo principal da pesquisa identificar e analisar os reflexos e práticas da Teoria Clássica da Administração em uma empresa do ramo têxtil, constatou-se novas concepções sobre este ramo industrial, a própria redefinição das funções do tecido para produção a têxtil são extremamente instigantes ao analisar este ramo de atividade, considerando que, utilizou-se uma abordagem teórica tão antiga para a análise e terminou compreendendo este mesmo contexto dentro de uma perspectiva tão contemporânea, conforme revelado na entrevista ao demonstrar, por exemplo, os novos conceitos relacionados aos tecidos como a proteção UV.

Considerando a história e os métodos de produção da organização, surgem questionamentos sobre a modernização das indústrias, e como essa modernização impactou a empresa. Podemos concluir que houve impacto como já relatado sobre os novos conceitos relacionados aos tecidos como a proteção UV, e não somente na diversificação e inovação de novos produtos, mas também ao que se relaciona com seu parque industrial. A referida empresa reconheceu a necessidade de inovação tecnológica e diversidade de produtos para a continuidade da empresa em um cenário de inovação tecnológica e o surgimento de novos concorrentes.

Quando se trata a respeito do parque tecnológico da organização, é perceptível a preocupação com o maquinário juntamente com a mão de obra especializada para se garantir a produção a um custo baixo, alta qualidade e garantir um produto competitivo. Nesses relatos percebidos na entrevista, é possível perceber que a produção é primordial, podendo se caracterizar como produção em massa, é possível concluir que as práticas são moldadas de acordo com as necessidades exigidas em determinado período, porém a essência de teorias antigas antes tão criticadas anteriormente, se fazem presentes na atualidade das organizações cuja sua categoria seja produção de algum bem.

Para o âmbito discente, ao analisar empresas diversas da atualidade, serão perceptíveis a abordagem e discussão de muitas teorias estudadas em sala de aula. Essas análises nos permitem uma visão ampla das organizações atuais e permite análise ao longo do tempo, principalmente no período de revolução industrial, afim de perceber as mudanças ocorridas e os impactos e desafios que as empresas enfrentam, para assim compreender uma realidade histórica temporal, para se formular respostas e sugestões, para empresas que sobrevivem a uma transição para a era tecnológica.

5- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, DE LEONARDI JAIRO. **Administração Científica: Uma Análise da Organização Racional do Trabalho e Sua Correlação com o Setor de Produção em Empresas da Atualidade**. III Congresso Nacional de Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas –



III CONAPE Francisco Beltrão/PR, 01, 02 e 03 de outubro de 2014. Disponível em: <[http://cac-
php.unioeste.br/eventos/conape/anais/iii_conape/Arquivos/Artigos/Artigoscompletos/ADMINIS
TRACAO/7.pdf](http://cac-
php.unioeste.br/eventos/conape/anais/iii_conape/Arquivos/Artigos/Artigoscompletos/ADMINIS
TRACAO/7.pdf)> Acesso em: 23 Março 2018.

ALENCAR, E.; GOMES, M. F. O. **Metodologia de pesquisa social e diagnóstico participativo**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1998. 129 p.

BATISTA, Herika. **Fordismo, taylorismo e toyotismo: apontamentos sobre suas rupturas e continuidades**. Disponível em: <[http://www.uel.br/grupo-
pesquisa/gepal/terceirosimposio/erika_batista.pdf](http://www.uel.br/grupo-
pesquisa/gepal/terceirosimposio/erika_batista.pdf)> Acesso em: 20 Abril de 2017.

CAMBOIM Luiza Góes E Filho, COSMO Severiano. A atualidade da obra taylorista no rastro dos novos paradigmas de produção: **Um exame da (não) obsolência do pensamento de Taylor**. Disponível em : <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2000_E0092.PDF> Acesso em : 20 Abril 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CORRÊA, Henrique L. **Administração de produção e de operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica** / Henrique L. Corrêa; Carlos A. Corrêa – 2. ed. – São Paulo : Atlas, 2013.

DIAS, José Carlos; GAIO SOBRINHO, Antônio. A Companhia Têxtil São Joanense. [Blog Internet] Consultado em 18/09/2016. Disponível em: <<http://padbatch.blogspot.com.br/2016/07/a-companhia-textil-saojoanense.html>.>

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de **Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-20, 1995.

FUJITA, R. M. L. ; JORENTE, Maria José Vicentini . A Indústria Têxtil no Brasil: uma perspectiva histórica e cultural. Modapalavra E-periódico, v. 8, p. 153-174, 2015.

MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



MARTINS, H. H. T. S. Metodologia qualitativa de pesquisa. Revista da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, São Paulo, v.30, n. 2, 2004.

NOVASKI, Olívio. SUGAI, Miguel. **MTM como ferramenta para redução de custos: O taylorismo aplicado com sucesso nas empresas de hoje.** Revista Produção Online, v. 2, n° 2, Outubro de 2002. Disponível em: <<https://producaoonline.org.br/rpo/article/view/606/645>> Acesso em: 24 de abril de 2017

PRESTES MOTTA, F. C. *O que é burocracia.* São Paulo: Brasiliense, 1981.

SARAIVA, Luiz A. S. PROVINCIALI, Vera L. N. **Desdobramentos do Taylorismo no setor têxtil – um caso, várias reflexões.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 09, n° 1, janeiro/março 2002. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/v09n1art2.pdf>> Acesso em: 24 de abril de 2017

SILVA, Angela M. B. da. SANTOS, Rosângela S. B. dos. **As influências e contribuições dos estudos de Taylor nas organizações contemporâneas.** Nova Venécia. (s.d.). Disponível em: <<http://institutosiegen.com.br/documentos/kjmi.13345855314455.pdf>> Acesso em: 24 de abril de 2017

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração.** -São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2004.

STONER, James A. F; FREEMAN R. Edward. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: RJ, 1999.

TEIXEIRA, D. L. P.; SOUZA, M. C. A. F. de. Organização do Processo de Trabalho na Evolução do Capitalismo. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 25, n. 4, outubro, 1985.

TEIXEIRA, Josiane. **Criticas à Administração Clássica e Científica.** Em: <<http://www.webartigos.com/articles/1728/1/Critica-A-Teoria-Cientifica-E-Classica/pagina1.html>> Acesso em: 07 JULHO 2016.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica.** 8. ed. 13. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2008



YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. 2. ed. Califórnia: Sage Publications Inc. 1994.