



AS BASES HISTÓRICAS DA GESTÃO DA QUALIDADE: A ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO E SEU IMPACTO NA MODERNA GESTÃO DA QUALIDADE

Edson Pacheco Paladini

Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas
Universidade Federal de Santa Catarina
CP 476 – 88040-970 – Florianópolis – SC
email: paladini@iaccess.com.br

Resumo

Este artigo mostra como a Gestão da Qualidade, tal qual conhecemos hoje, embasou seu desenvolvimento em escolas fundamentais da Administração. Em particular, enfoca-se aqui a Escola Clássica, suas identidades e confrontos com a Gestão da Qualidade e seus reflexos nas suas principais ferramentas. Esta análise permite entender o verdadeiro alcance de conceitos e estratégias da Gestão da Qualidade, garantindo assim sua correta aplicação.

***Palavras-chave:* gestão da qualidade; abordagem clássica da administração; influências e reflexos.**

1. Introdução

Este artigo parte do pressuposto básico que a prática dos últimos 10 anos tem se encarregado de ensinar a quem atua na área de Gestão da Qualidade. Esta hipótese é de formulação simples e envolve uma questão fundamental: por que fracassam os programas da qualidade quando implementados em organizações industriais e de serviços?

A observação prática mostra que são muitas as causas que conduzem ao insucesso de programas da qualidade nas organizações. E evidencia, também, que a maioria delas está associada ao desconhecimento, em graus variados de intensidade e alcance, dos conceitos que embasam a qualidade ou das idéias e noções que fundamentam as ferramentas e as estratégias mais comuns do processo gerencial da qualidade.

Esta restrição é mais visível em agentes de decisão – sobretudo, aqueles com funções de gerência. E também mais crítica nestas áreas, responsáveis pelo planejamento tático das organizações, que significa, em última análise, o gerenciamento do dia-a-dia da empresa.

Neste contexto, uma constatação prática tem sido feita. Em geral, estes profissionais conhecem, por sua formação básica, os modelos clássicos da Administração. Mas não os associam aos processos gerenciais em que se envolvem.

Tendo em vista esta hipótese e esta constatação, desenvolveu-se a seguinte estratégia para tentar minimizar a causa básica apontada para o fracasso dos programas da qualidade: utilizar escolas clássicas da administração como fonte e referência histórica para a moderna gestão da qualidade (por moderna, aqui, entende-se a forma como a gestão da qualidade é entendida hoje, certamente de modo muito diferente em relação à década de 60). Por partir de conhecimentos de domínio público, este processo facilita um melhor entendimento dos conceitos que sustentam a gestão da qualidade, podendo-se garantir, com isto, aplicação mais adequada de suas ferramentas e estratégias.

A idéia de associar a gestão da Qualidade com escolas clássicas da administração não é nova nem inédita. No Brasil, autores como GIL (1992); CERQUEIRA NETO (1995) ou CARAVANTES *et al.* (1997) já mostram claramente que esta relação existe, até por imposição natural do desenvolvimento gerencial. Textos clássicos de Engenharia de Produção no Brasil, como FLEURY (1989) e FLEURY & FLEURY (1995) também mostram evidências na mesma direção. O presente trabalho pretende apenas contribuir para uma análise mais abrangente da questão, oferecendo novos ângulos de análise.

Este estudo envolveu várias escolas da História da Administração. Neste artigo, somente o impacto da abordagem clássica sobre a gestão da qualidade será discutido.

É extremamente importante observar que, para garantir fidelidade aos textos clássicos, o artigo utilizou como referência alguns textos

didáticos bem conhecidos. Solicita-se que esta restrição, propositadamente assumida por razões de fidelidade a posições originais dos autores, seja considerada.

O artigo enfatiza as práticas organizacionais. Por isso, utilizou-se autores que investem na resenha destas estratégias no âmbito das escolas estudadas.

De certa forma, a Abordagem Clássica da Administração surgiu como uma tentativa de organizar as empresas que, a partir exatamente da Revolução Industrial, vinham crescendo desordenadamente. A idéia original era conferir uma abordagem científica à administração, até então empírica e improvisada. Havia, também, neste período, preocupação com eficiência e produtividade, considerando-se, sobretudo, a racionalização dos recursos da empresa. Supunha-se que estes seriam objetivos que se poderia alcançar como decorrência da melhor organização.

Compõem a Abordagem Clássica da Administração duas grandes correntes: a Administração Científica (Taylor) e o enfoque anatômico (Fayol). Além destas correntes, há outros trabalhos relacionados a esta abordagem, que apresentam contribuições relevantes para a formulação do modelo de gestão para a organização como um todo, que foi estruturada nesta abordagem. Mas, para efeito de seleção de referenciais, esta postura tem sua razão de ser, já que a meta é encontrar identidades e confrontos entre a gestão da qualidade e posturas clássicas das teorias da administração.

Neste texto, define-se Gestão da Qualidade como sendo o conjunto de estratégias que, organizadamente desenvolvidas, visam produzir qualidade em processos, produtos e serviços.

2. A Gestão da Qualidade e a Administração Científica

O Movimento de Administração Científica utiliza-se de algumas noções básicas que sustentam os mecanismos de gestão. Pode-se identificar alguns conjuntos de referenciais que a Administração Científica formulou e utilizou para fundamentar suas propostas.

O primeiro destes conjuntos, e talvez o mais conhecido, parte da idéia de que o homem é um ser essencialmente racional. Quando se defronta com uma decisão a tomar, o homem tende a conhecer todas as possibilidades de ação disponíveis e as conseqüências que cada uma delas gera. Desta forma, o decisor pode selecionar a melhor alternativa, conseguindo os melhores resultados de sua decisão.

A Administração Científica considera cada decisão como motivada por elementos econômicos. Todos os benefícios, diretamente ou indiretamente, sempre acabam redundando em lucros. Neste sentido, os valores do homem sempre têm base econômica.

Como se percebe, a Administração Científica traça um modelo muito elementar do homem e, por extensão, da natureza humana. Com esta simplificação, esta escola procedeu rápida edificação de uma teoria da administração. De fato, se os objetivos do ser humano estão já definidos, e, ao mesmo tempo, convergem sempre para uma mesma direção, qualquer ação que vá ao encontro delas está com seu sucesso garantido.

Interessante notar que, apesar de simplista, a proposta de Taylor tem larga aceitação até nossos dias.

Um segundo conjunto de referenciais importantes pelo qual se guia a Administração Científica refere-se ao processo de desenvolvimento do trabalho. A idéia aqui também é simples: em qualquer situação, existe uma única maneira certa de executar qualquer operação. Se esta maneira for descoberta e implantada, estará garantida a máxima eficiência do trabalho. Taylor, expoente máximo desta abordagem, admitia a execução de várias experiências para definir a forma mais racional de desenvolver determinada atividade. Relata-se, por exemplo, um experimento envolvendo vários movimentos, sendo a duração de cada um medida com precisão, até que se encontre a maneira mais rápida de executar a tarefa (MOTTA, 1989).

Este raciocínio, igualmente simplificado, reduz o processo de gestão a um conjunto de

decisões referentes à otimização do processo produtivo, quase fazendo com que a função única do administrador seja selecionar a maneira certa de executar cada atividade (segundo Taylor, esta maneira é única). A idéia de que existe um padrão para cada operação e, portanto, uma única maneira correta de executá-la, pressupõe a identificação de alguém que a execute. Nasce a idéia de que existem pessoas ideais para cada tipo de atividade. Seria, no caso, o operador-padrão, que deve ser considerado como base para o estudo do desempenho de todos os demais operadores.

Uma vez fixados os padrões de produção, o passo seguinte visa garantir seu alcance. A Escola Clássica sugeria, para tanto, a seleção, o treinamento, o controle por supervisão e o estabelecimento de um sistema de incentivos (MOTTA, 1989). Pela seleção, determinavam-se aqueles que eram hábeis o suficiente para desempenhar certas funções; a eles seriam conferidos treinamento para que fossem realizadas operações simples, uma vez que havia padronização do trabalho. O controle não incluía procedimentos que conferissem resultados, mas procurava supervisionar o processo como um todo.

O terceiro conjunto de referenciais envolvia o próprio papel da administração. Segundo esta abordagem, o principal objetivo da administração seria assegurar o máximo de prosperidade ao dono da empresa, e, ao mesmo tempo, o máximo de vantagens materiais ao operário. Tentava-se criar, portanto, perfeita identidade de interesses de empregados e patrões.

É interessante notar, nos princípios de Taylor, como funcionam as relações entre a empresa e seus empregados (CHIAVENATTO, 1986): (1) atribuir a cada trabalhador a tarefa mais elevada possível, conforme suas aptidões pessoais (seleção científica do trabalhador); (2) exigir de cada trabalhador uma produção sempre igual ou maior ao padrão estabelecido (tempo padrão) e (3) conferir remuneração em relação a cada unidade produzida. A remuneração será maior para aqueles que alcançarem – e superarem – o padrão estabelecido.

A Administração Científica iniciou a análise do trabalho e, em particular, o estudo dos tempos e movimentos. Neste contexto, procurou-se detalhar o trabalho para otimizá-lo a partir de cada movimento elementar. Sempre com a meta de obter o maior rendimento, com o mesmo custo e esforço.

A proposta de Taylor era interessante na medida em que buscava uma identidade entre interesses de operários e patrões. Para os primeiros, prometia-se vantagens financeiras sob forma de salários e benefícios; para os segundos, vantagens sob forma de redução de custos e aumento da produtividade.

CHIAVENATTO (1986) enumera várias vantagens do controle dos tempos e movimentos. Este controle elimina movimentos inúteis, substituindo-os por outros, mais eficazes; torna mais eficaz e racional a seleção e treinamento do pessoal; possui uma base segura para melhorar a eficiência do trabalho e, conseqüentemente, o rendimento da produção; distribui uniformemente o trabalho, para que não haja períodos de falta ou excesso de atividade; apresenta uma base uniforme para a fixação de salários equitativos e para que sejam concedidos prêmios por aumento de produção; e permite o cálculo mais preciso do custo unitário e do custo global dos produtos.

Taylor buscava substituir a ação improvisada pela ação científica. Isto era visível na seleção e formação de operários, na tentativa de gerar um modo técnico de desenvolver o trabalho; nos mecanismos básicos de divisão do trabalho e das responsabilidades. Neste contexto, a Administração Científica formulou princípios gerais para definir o papel do gerente. Fundamentalmente, estes eram os princípios:

1. *Ação sobre o processo*: as atividades devem ser controladas sempre em regime de confronto com padrões. Espera-se da gerência cooperação para o sucesso do esforço de atingir e superar tais padrões;
2. *Ação sobre os recursos*: associar, a cada recurso, a ação que lhe compete, garantindo perfeita disciplina e capacidade de controle sobre tais recursos. Selecionar, cientificamen-

te, o recurso melhor adaptado a cada tarefa e garantir sua melhor execução. No caso dos recursos humanos, oferecer a cada operador instruções técnicas sobre sua atividade (treiná-los adequadamente);

3. *Ação com base técnica*: evitar procedimentos baseados em critérios que sejam específicos a certos recursos, ou confiados improvisadamente a eles, buscando ações técnicas, baseadas em procedimentos científicos.

Outros princípios operacionais da Administração Científica são os seguintes: analisar cada atividade antes de fixar seu padrão de operação; eliminar ou reduzir movimentos inúteis, além de aperfeiçoar e racionalizar os movimentos úteis; e dividir as atividades em duas fases: preparo e desenvolvimento. A cada fase, conferir características precisas e delimitadas; estabelecer prêmios e incentivos a serem conseguidos quando se atingirem determinados alvos e prêmios e incentivos maiores, para quando os padrões forem ultrapassados; dividir com todos os bons resultados (empresa, trabalhadores e consumidores); facilitar o uso dos recursos, por exemplo, classificando equipamentos, processos, informações ou materiais a serem utilizados ou produzidos.

Taylor tinha uma visão muito simplificada e imediatista do processo produtivo mas, ao mesmo tempo, prática e objetiva. Isto fica evidente quando ele enuncia seus elementos de aplicação da Administração Científica, que envolvem aspectos como a utilização da régua de cálculo e instrumentos semelhantes para economizar tempo; o emprego de fichas com instruções de serviço; esquemas práticos para a classificação tanto dos produtos acabados quanto do material envolvido na fabricação, etc.

Na maioria dos casos, entretanto, nota-se a preocupação permanente de Taylor com o componente econômico dos sistemas produtivos. Esta ênfase está presente em elementos como prêmios e benefícios financeiros associados à correta execução das atividades; a gratificação diferenciada por atividade e responsabilidade; sistema de delineamento da rotina de trabalho

voltado para a minimização de custos e até mesmo mecanismos de cálculo de custo. Esta visão está presente em estudos de tempos e movimentos (prioridade permanente à minimização de custos; procedimentos de supervisão funcional voltados para a eficiência máxima do processo; padronização de ferramentas e dispositivos de fabricação).

Os princípios que Taylor adotou para conciliar os interesses entre empregadores e empregados originaram muitos problemas. Atualmente, há quem afirme que estes princípios foram a causa de distorções na aplicação dos dispositivos gerenciais de Taylor. A suposição de que o operário se move apenas incentivado por benefícios materiais, porém, continua como o maior equívoco da teoria.

Estas idéias geraram importantes reflexos na área de gestão da qualidade, como se verá a seguir.

REFLEXOS NA GESTÃO DA QUALIDADE

CONFRONTOS:

O modelo básico de Gestão da Qualidade hoje em uso tende a rejeitar a visão simplificada do homem que a Administração Científica propõe. A idéia do incentivo básico (por exemplo, financeiro) está, entretanto, consolidada como mecanismo de motivação. Há duas características fundamentais associadas a este mecanismo, que devem ser consideradas: (1) os reflexos deste tipo de incentivo são imediatos, visíveis e envolvem pronta resposta, a curto prazo, porém, (2) tratam-se de resultados pouco consistentes, que trazem contribuição restrita e limitada para a organização;

A noção de homem econômico pode ser prejudicial em muitos casos à Gestão da Qualidade. Considere-se, por exemplo, que a idéia do homem econômico foi melhor utilizada pelos economistas do que pelos administradores (A Lei de Oferta e Procura, por exemplo, se baseia na figura do homem econômico (MOTTA, 1989)). Justifica-se

esta situação pela natureza dos problemas que interessam ao economista. De fato, trabalhando apenas com o componente econômico, os economistas investem em valores de ordem econômica e os consideram mais relevantes que os demais. A visão administrativa é mais ampla do que a econômica e utiliza uma escala de valores muito mais abrangente (Note-se: historicamente, a começar por Adam Smith, a abordagem econômica sempre procurou traçar análises amplas do processo produtivo, envolvendo inclusive a administração. Isto parece ser um esforço para reduzir a limitação da visão econômica como única possível na retribuição do trabalho, por exemplo). Além disso, tratam com problemas que, com freqüência, envolvem caráter que não é de natureza econômica (pelo menos, expresso de forma direta). Se os responsáveis pela Gestão da Qualidade tratarem seus subordinados tendo em vista apenas este componente, terão uma visão distorcida da realidade em que estão inseridos e poderão tomar decisões francamente danosas para a organização.

Difícilmente a idéia de Taylor de que o homem poderia talvez ser “pré-programável” (talvez mais decorrente da implantação do modelo do que do pensamento de um autor como Taylor) seria acatada pela moderna Gestão da Qualidade. A noção de que o homem tem valores prefixados e que por isso, pode-se conhecer antecipadamente como ele reagirá em determinados casos, não é aceita. Isto facilitaria as relações com os operários de uma fábrica, mas conduziria à acomodação e à redução do processo de gestão a um simples conjunto de movimentos ação-reação, ambas definidas e conhecidas. Seria simplista demais.

Um exemplo em que se notam diferenças consideráveis entre a Administração Científica e a Gestão da Qualidade pode ser obtido analisando-se a Lei da Fadiga, citada por Taylor (TAYLOR, 1903). Segundo esta lei, há uma relação inversa entre a carga levanta-

da e o tempo em que é suportada. Há, aqui, três equívocos básicos: (1) as pessoas são todas iguais; (2) a fadiga só depende de condicionamento físico; (3) as pessoas atuam da mesma forma em uma dada situação. Estes equívocos derivam da forma tradicionalmente simplista com que Taylor tratava os recursos da organização como um todo - aí incluídos os recursos humanos. Se desconsiderar-se estes aspectos, pode-se pensar que existe um tempo ótimo para executar qualquer atividade. Uma vez determinado cada um destes tempos, estará definida a forma correta de execução de determinado trabalho. A partir daí, ter-se-á um conjunto de movimentos e tempos considerados como padrões. Ao operário caberia, apenas, realizar a atividade na forma prescrita e sem discussão. Taylor considerava que, desta forma, a Administração Científica substituíra o antigo sistema de administração por iniciativa e incentivo. Para ele, este sistema envolvia perda de produtividade, com prejuízo para a empresa, para a sociedade como um todo e para o próprio operário (MOTTA, 1989). A Gestão da Qualidade rejeita esta noção de igualdade e uniformidade. É evidente que há de se observar que esta lei não chega a ser fundamental para a adoção do modelo de Taylor e que ela deveria ser considerada dentro de seu contexto histórico.

Taylor dividia o trabalho a ser feito em duas partes: planejamento a cargo da gerência e execução a cargo dos operários e de seus superiores operacionais. As bases da gestão participativa trabalha com esta divisão de uma forma diferente, evitando externalizar o planejamento ao homem.

A Administração Científica encara os recursos humanos como elementos individuais e prioriza o esforço feito por cada um deles. Há dois confrontos com a Gestão da Qualidade aqui: o primeiro de natureza geral - o homem é um ser social por excelência. A Gestão da Qualidade mais do que aceita - tira partido deste fato. O segundo é a prioridade às ações

coletivas que se confere hoje no esforço pela qualidade. Admite-se que o principal elemento de avaliação do recurso humano na organização é sua contribuição para o processo como um todo, mais do que sua ação isolada e individual, que, com estas características, torna-se quase sempre limitada e restrita.

IDENTIDADES:

Alguns autores defendem a idéia de que a Administração Científica e os mecanismos de melhoria da qualidade partilham dos mesmos objetivos. De fato, a Administração Científica se desenvolveu a partir da necessidade de incrementar a produtividade em função, entre outros fatores, da carência de mão-de-obra no início do século 20. Taylor, de certa forma, falava em *excelência* em cada ramo da indústria. Atribuía, neste esforço em busca da excelência, papel fundamental à gerência. Por isso, a Administração Científica (daí o nome, inclusive) considera a administração, antes de tudo, uma ciência, mais do que um conjunto de atividades empíricas. O estudo de tempos e movimentos foi uma tentativa de sistematizar a atividade gerencial. Neste contexto, Taylor priorizou a produtividade e, para tanto, sugeriu uma "estabilização" global do processo produtivo. É possível que seu erro capital tenha sido imaginar que os recursos humanos eram recursos como outros quaisquer neste esforço de estabilização. Mas não há dúvida de que o empenho pela estabilização do processo é um dos pilares da qualidade.

A Gestão da Qualidade sempre priorizou a ação do gerente. Taylor também ampliou a importância do administrador. De fato, com a Administração Científica, a figura do gerente passou a ser fundamental, na medida em que a ele cabia planejar, de modo bem definido, como cada operador participaria da execução de cada operação na fábrica. De certa forma, há identidade com a Gestão da Qualidade em termos de importância conferida à figura do gerente, embora por razões diferentes.

A idéia de otimização do trabalho conduz à noção de padrão – tanto para operações quanto para o desempenho dos operadores. A noção de padrão conduz aos mecanismos de avaliação para defini-los e determinar se foram alcançados. Esta atividade só pode ser adequadamente executada se houver uma base objetiva para ambos os casos – estruturação e análise. Está caracterizada a raiz da prioridade que se confere aos mecanismos objetivos de fixação e acompanhamento de padrões. É evidente que, no caso dos operadores-padrão, esta avaliação é mais complexa do que no caso das operações-padrão.

Por outro lado, a preocupação com a otimização do processo está presente hoje na Gestão da Qualidade. Esta preocupação tem suas raízes nas bases da Administração Científica. Mas cabe notar que, em todos os métodos de gestão, a otimização do processo é uma etapa de um processo mais amplo; às vezes, um meio para atingir determinado fim. Isto mostra que a Administração Científica ofereceu contribuições para um modelo administrativo que, na verdade, é muito mais amplo do que foi concebido originariamente. Esta análise mostra uma conclusão importante: a Administração Científica forneceu as bases para a Gestão da Qualidade em aspectos como motivação e racionalização dos processos produtivos. Mas, em ambos os casos, estas bases mostraram-se insuficientes. Os mecanismos de motivação evoluíram para formas muito mais abrangentes do que simples retribuição financeira e a racionalização do processo redirecionou-se inteiramente para focar sua atenção em ambientes e elementos tão amplos como o pleno atendimento a clientes e consumidores.

A idéia de melhoria contínua, típica da qualidade total, está presente nas bases da Administração Científica. Note-se que, ainda que Taylor baseasse toda sua filosofia de trabalho em padrões, e afirmasse mesmo que havia elementos que determinavam a maneira ótima de desenvolver o trabalho, ele especifi-

cava que a determinação destes elementos poderia ser um processo sem fim. Gilbreth escreveu que a implantação da Administração Científica é um “processo permanente, sem fim” (GILBRETH, 1985).

A Administração Científica fundamentou-se em um esquema de identidade de objetivos, baseada na certeza de que há um único e comum interesse para o empresário e para o empregado. O sucesso do empregador não se consolida se não for acompanhado da prosperidade do empregado. A relação inversa é também real. A Gestão da Qualidade investe pesado na busca de objetivos idênticos entre pessoas, setores e alta administração. No caso da Administração Científica, esta identidade de objetivos determina alto grau de eficiência e de produtividade; na Gestão da Qualidade, evita conflitos prejudiciais à organização.

REFLEXOS NAS ESTRATÉGIAS E FERRAMENTAS DA GESTÃO DA QUALIDADE:

São muitas as restrições à teoria da Administração Científica. Elas começam, talvez, na falta de sustentação científica, algo que seria essencial, já que Taylor pretendia transformá-la em ciência, embora nunca tenha apresentado comprovação científica das suas afirmações, elementos e princípios. Outro ponto a considerar é a visão incompleta da organização, restrita à sua estrutura formal, sem se considerar a organização informal, base da cultura da empresa, elemento fundamental para a qualidade. A simplificação da análise da organização é outro elemento crítico a considerar. A Administração Científica parece centrada na visão de fábrica, na empresa em si e, segundo alguns autores, considera a cultura do ambiente de onde provém os operários de forma pouco enfática (uma constatação feita por um autor de sugestões a este artigo afirma, com razão, que se a cultura local não fosse considerada a abordagem teria morrido). Por outro lado, a Administração Científica traçou um perfil da “qualidade *in-line*”, um conceito só definido 50 anos mais tarde.

Entre acertos e erros, vantagens e benefícios, é inegável que a Administração Científica teve fortes reflexos na Gestão da Qualidade, como se observa na análise dos elementos a seguir.

Se existe um conjunto de ferramentas da qualidade diretamente afetado pela Administração Científica este conjunto é, sem dúvida, formado pelos gráficos de controle. Este impacto possui compreensíveis razões históricas: Walter Shewhart desenvolveu seus primeiros gráficos na década de 20, na Western Electric Company, quase na mesma época em que Taylor havia lançado os fundamentos da Administração Científica (SHEWHART *et al.*, 1939). Shewhart usou recursos estatísticos para desenvolver seus gráficos de controle e teve seu trabalho reconhecido exatamente por um dos grandes expoentes da Administração Científica, Frank Gilbreth. Em 1923, Gilbreth afirmou que “o estudo da estatística em gráficos de controle se constitui em cuidadosa investigação do passado de processos produtivos, cujo presente permite prever o futuro” (GILBRETH, 1985:1-7). Gilbreth utilizou-se dos gráficos de Shewhart para desenvolver estudos referentes à determinação do nível de qualidade de processos industriais. Além desta identidade histórica, há identidades conceituais entre a Administração Científica e o controle de processos. Como se sabe, Shewhart fundamentou todo o seu trabalho no controle das causas das variações dos processos, buscando eliminá-las sempre que essas causas determinassem variações julgadas inaceitáveis (HAYS, 1994). Esta estabilidade do processo foi uma das bases da Administração Científica.

O controle das variações é uma preocupação de várias outras áreas da Gestão da Qualidade. McCooler, por exemplo, afirma que as ferramentas básicas da Qualidade Total envolvem, fundamentalmente, a eliminação de todas as causas de variações inaceitáveis nos processos produtivos (apud HAYS, 1994). A determinação destas causas está presente em ferramentas como os diagramas de Ishikawa,

as árvores de decisão ou o estudo de histogramas de defeitos (PALADINI, 1995). De certa forma, todas estas ferramentas buscam desmembrar causas gerais em causas mais específicas. Nestas causas menores, mais simples, pode-se impor comportamentos que geram maior uniformidade do processo como um todo. Igual procedimento era adotado pela Administração Científica. De fato, as idéias básicas da Administração Científica (e da Escola Clássica como um todo) em relação à estrutura da organização envolvem os seguintes aspectos (CHIAVENATTO, 1986): (1) quanto mais dividido for o trabalho em uma organização, mais eficiente será a empresa; (2) quanto mais o agrupamento de tarefas em setores, áreas ou departamentos, for feito, segundo critérios de similaridade de objetivos, mais eficiente será a empresa; (3) um pequeno número de subordinados para cada chefe e um alto grau de centralização das decisões, de forma que o controle possa ser cerrado e completo, tenderá a tornar as organizações mais eficientes. Nota-se, aqui, a tendência de trabalhar com etapas extremamente simples de trabalho, com ações uniformizadas e centralizadas. Ainda que o terceiro item seja discutível pelo aspecto concentrador, é bastante visível que a estratégia da Administração Científica era a de pulverizar as operações em passos extremamente simples que, ao se desenvolverem de forma repetitiva, não pudessem gerar desvios. A Administração Científica aparece, portanto, na raiz de muitas ferramentas modernas da Gestão da Qualidade.

Os mecanismos da chamada abordagem clássica da motivação vêm, em grande parte, da Administração Científica. Como se sabe, esta abordagem está fundamentada em ações aplicadas diretamente aos responsáveis pelos serviços (PALADINI, 1995): inicialmente, confia-se à gerência a função de promover contatos diretos com seus subordinados e mostrar a eles, o prejuízo da má qualidade. Neste contato deve ser destacado o custo de

matérias-primas e operações realizadas, entre outros custos nos quais se incorre quando há rejeições de produtos. Ao gerente exige-se que mostre, aos funcionários, os reflexos da má qualidade para a empresa (reclamações, devoluções, perda pura e simples de clientes e a queda nas vendas) e para o empregado (perda de promoção, descontos de salários e, até, demissão). Espera-se que os gerentes responsabilizem os empregados por erros e faltas e informem a eles que serão utilizadas ações corretivas para eventuais erros. A abordagem clássica da motivação coloca em evidência bons e maus empregados. No primeiro caso, por processos de premiação e ampla divulgação dos prêmios recebidos; no segundo, por um processo de acompanhamento intenso e constante. Nota-se, assim, que a abordagem clássica da motivação faz valer a obediência e a disciplina, privilegiando a hierarquia formal da empresa. Há muitas identidades conceituais entre esta estratégia de motivação e os mecanismos de implantação da Administração Científica. Procedimentos típicos de implantação desta abordagem (ênfase à disciplina; destaque à relação causa-efeito; apoio à estrutura formal; contato mais direto; boa divulgação de informações; incentivo à especialização e controle mais eficiente) são elementos que provêm quase que diretamente da escola clássica da administração, como também dela decorrem muitos de seus pontos negativos (motivação pela coação; indução pelo medo; limitação da criatividade; preferência pela hierarquia, não havendo chances iguais para todos; tendência à fraude e encobrimento de erros e insatisfação gerada pela perspectiva de punição). Há um aspecto importante a ser considerado: já havia dúvidas, na Administração Científica, sobre a validade destes mecanismos: “No século XIX, a própria idéia de demissão poderia ser suficiente para motivar, embora de forma negativa, a produtividade do empregado, mas já no início do século XX tornava-se necessário um sistema de incentivos positivos” (MOTTA, 1989).

Há uma identidade considerável entre os objetivos básicos do controle da qualidade e a Administração Científica. Como se sabe, o controle da qualidade investe, em grande escala, na prevenção de defeitos. Esta preocupação com mecanismos preventivos estava presente nas bases da Administração Científica. Gilbreth, por exemplo, afirmava que “erros devem ser prevenidos muito antes de serem corrigidos apenas” (GILBRETH, 1985). Esta preocupação com os erros e falhas está presente em todas as estratégias do Controle da Qualidade e integrava as bases da Administração Científica. Note-se, ainda, que se busca enfatizar, na Gestão da Qualidade, a diferença entre a inspeção propriamente dita e o controle da qualidade. Esta mesma preocupação é notada pela idéia de que, mais importante do que tratar homens doentes, cumpre zelar por sua saúde (GILBRETH, 1985).

A Gestão da Qualidade convencional investia na superespecialização dos operadores de produção. Visando sempre a maior eficiência, a Administração Científica adotava igual postura, indo um pouco além: sugeria a divisão das operações em partes mínimas. Juntando os dois procedimentos, Taylor enfatizava a idéia de que tarefas mais simples (resultantes da pulverização da atividade produtiva) têm condições de ser mais bem ensinadas. A competência do operador, neste contexto, é incrementada muitas vezes. Taylor ainda destacava uma vantagem deste processo: a normalização. Com atividades mais elementares, de fato, pode-se obter alto grau de padronização no desempenho de operação. Hoje, a Gestão da Qualidade não mais encara estes elementos como relevantes. O operador multifuncional tende a ser mais útil no contexto dos sistemas integrados de produção; a divisão das tarefas deve considerar, primeiro, sua relação de importância no contexto do sistema como um todo e a normalização deve ser analisada num conceito globalizado e não individualizado, de míni-

mas tarefas. Conclui-se que a Administração Científica teve impacto no modelo convencional de Gestão da Qualidade. Hoje este impacto é muito pequeno e serve, apenas, para mostrar a evolução dos processos de gerência da qualidade. CHIAVENATTO (1986) aponta um dado importante: “A proposição de Taylor de que a eficiência administrativa aumenta com a especialização do trabalho não encontrou amparo nos resultados de pesquisas posteriores: qualquer aumento na especialização não redundava necessariamente em aumento de eficiência”.

3. Os Princípios de Ford e as Bases da Produção em Série da Abordagem Clássica da Administração

Henry Ford (1863-1947) foi um dos importantes fundadores da abordagem Clássica da Administração. Sua atividade profissional iniciou-se como mecânico, atingindo, depois, o posto de engenheiro-chefe em uma fábrica. Em 1899, Ford fundou a primeira fábrica de automóveis, logo em seguida fechada. Mas seu esforço continuou e, logo após, criou a Ford Motor Company que, em 1913, já fabricava quase 900 carros por dia. No final da década de 20, suas 90 empresas empregavam 140.000 pessoas e fabricavam dois milhões de carros por ano.

Ford criou mecanismos interessantes de administração. Em 1915, por exemplo, ele fundou o instituto do salário-mínimo; no ano anterior, havia criado a jornada diária de trabalho (8 horas); desenvolveu um sistema de produção altamente concentrado vertical e horizontalmente, da matéria-prima ao produto acabado, e criou um processo complementar da atividade industrial, com métodos de vendas diretas ao cliente e assistência técnica ao consumidor. Este conjunto de mecanismos, somado a alguns princípios operacionais, formam uma estrutura bem definida, que poder-se-ia chamar de “projeto administrativo de Ford”.

Um dos conceitos que sustenta este projeto é, sem dúvida, o de produção em série ou “em

massa”. Para Ford, a produção em massa se baseia fundamentalmente na simplicidade. Para tanto, devem ser considerados alguns elementos básicos:

1. O processo produtivo é composto por operações planejadas, ordenadas e contínuas.
2. Não se deve conferir, ao empregado, a missão de fixar suas atividades nem de viabilizar recursos e decisões para executá-las. O trabalho deve ser confiado a ele quando estiver inteiramente definido.
3. As operações, para serem corretamente executadas, devem ser decompostas em ações elementares.
4. Os mecanismos de desenvolvimento do processo produtivo são eficientes exclusivamente se puderem ser operados de forma ritmada, coordenada e com a preocupação constante de reduzir custos. Neste contexto, pode-se pensar em aumentar a velocidade de processamento.

A produção em massa, segundo Ford, tende a produzir efeitos positivos. Ford identificou os seguintes como os mais relevantes:

1. *Prioridade ao controle de operações*: muito mais do que um controle em termos de recursos financeiros, o projeto administrativo de Ford priorizava o controle das atividades de fabricação. Ford entendia que era natural o envolvimento da administração neste esforço - com esta nova ênfase.
2. *Prioridade à operação racional do homem*: a atividade humana pode ser menos eficiente em determinadas ações do que a utilização de equipamentos. Por isso, em muitos casos, é preciso substituir o homem pela máquina, conferindo, a ele, atividades que requerem mais raciocínio (isto em tese - Ford parece que nunca permitiu que seus operários pensassem).
3. *Prioridade ao produto acabado*: Ford visualizava a relação entre processos e produtos e garantia que a repetibilidade do processo gravava alto padrão de qualidade.
4. *Prioridade aos procedimentos “científicos” de trabalho*: Ford enfatizava o uso das ciên-

cias mecânicas como suporte ao desenvolvimento de crescente variedade de máquinas de produção simples, que seriam utilizadas não apenas para agregar um grande número de operações similares, mas também substituir operários, realizando atividades que requeriam habilidade com alto grau de perfeição.

O projeto administrativo de Ford fica mais explícito quando se considera seus três princípios básicos (CHIAVENATTO, 1986:44): (1) *Intensificação*: consiste em diminuir o tempo de produção via utilização de equipamentos e matéria-prima, bem como a rápida colocação do produto no mercado; (2) *Economicidade*: consiste em reduzir ao mínimo o volume de estoque da matéria-prima em transformação. Por meio desse princípio, Ford gerou um sistema de fluxo de recursos financeiros intenso: antes de vencer o prazo de pagamento de materiais adquiridos ou antes de atingir a época de pagar salários, sua empresa já tinha recebido pelo produto acabado entregue, e (3) *Produtividade*: consiste em aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período, pela racionalização de suas atividades.

Neste último princípio, nota-se perfeita identidade entre Taylor e Ford. De fato, trata-se da mesma idéia: o operário ganha mais, no mesmo período de tempo, e fica feliz. Já o empresário tem maior produção e também fica feliz.

REFLEXOS NA GESTÃO DA QUALIDADE

CONFRONTOS:

Uma análise comparativa entre o modelo japonês de qualidade e os princípios de Ford evidenciam diferenças e similaridades que parecem sugerir que o modelo japonês teve suas raízes calcadas nestes princípios. Os próprios confrontos mostram que se procurou evitar erros que Ford cometeu. Um confronto bem evidente, neste sentido, pode ser identificado na questão da criatividade. Ford utilizava-se de princípios de disciplina e trabalho para evitar que as pessoas pensassem. Os

japoneses, ao contrário, induzem seu operários a pensar e a criar. Por isso, incentivam a criatividade. Associado com trabalho e disciplina, criaram o conceito de criatividade direcionada, bem conduzida e com resultados predefinidos. Ford não admitia esta liberdade de criação.

Ford parece ter aversão pela abordagem participativa da administração. Ele parte do pressuposto que nenhum funcionário é competente o suficiente para definir o que pode ou deve (e o que não pode ou não deve) executar. A Gestão da Qualidade rejeita tal posicionamento.

Como outras doutrinas da Escola Clássica da Administração, Ford peca pela simplicidade com que analisa o processo administrativo. A Gestão da Qualidade comporta elementos que a visão simplificada de Ford não contempla. O componente economicista do processo (reduzir custos pura e simplesmente nem sempre significa agregar valor a processos, produtos ou serviços), a visão disciplinadora da ação do homem e a idéia de que o ritmo de produção é sinônimo de produtividade são alguns equívocos, que exemplificam esta maneira limitada de entender o processo de gestão.

IDENTIDADES:

Ford fixou o princípio da simplicidade que é, também, a base do sistema japonês de gestão. De fato, todo o processo de gestão praticado no Japão parece estar alicerçado numa única idéia: as coisas são simples, sempre simples - às vezes, escandalosamente simples. Assim, as soluções para os grandes problemas são simples. Complicar pode elevar custos e dificultar o alcance da solução do problema. Os japoneses afirmam que, com trabalho, disciplina e criatividade, a solução para qualquer problema pode ser encontrada. Ford também enfatizava uma parte do processo – trabalho e disciplina.

Ford privilegiava o processo planejado. Em particular, salientava a continuidade do

processo (ausência de interrupções) como meta deste planejamento. A Gestão da Qualidade tem idênticas preocupações, embora confira prioridade relativamente menor: considera-se a operação ótima global do processo mais importante do que eventuais falhas localizadas. Paradas no processo, sob certas circunstâncias, podem ser mais adequadas ao processo como um todo do que desenvolver operações que, mais tarde, podem trazer danos a este mesmo processo (exemplo: aceitação de matérias-primas pouco adequadas para não parar a fábrica, embora, mais tarde, possam ser prejudiciais ao produto acabado).

Ford criou as bases para a automação, mostrando sua utilidade em situações bem específicas: existem critérios claros que mostram onde a máquina pode substituir o homem com vantagem.

REFLEXOS NAS ESTRATÉGIAS E FERRAMENTAS DA GESTÃO DA QUALIDADE:

Os princípios de Ford estão na raiz de alguns mecanismos de melhoria da qualidade, como no caso dos *pokaioke*. Como se sabe, este dispositivo visa prevenir a ocorrência de erros na operação. A idéia é decompor a operação em seus movimentos mais elementares e muni-los de dispositivos que forcem sua execução da maneira mais correta.

Alguns princípios de Ford são utilizados em modelos que analisam vantagens, viabilidade, conveniência e oportunidade de automatizar operações do processo produtivo. No ambiente da Gestão da Qualidade, adotam-se critérios voltados para o aumento da qualidade e produtividade. Ocorre, porém, que se parte de princípios básicos de produção, aos quais se agregam critérios específicos. Estes princípios básicos têm suas raízes no projeto administrativo de Ford que, em última análise, questionou profundamente a ação dos recursos humanos na empresa.

Técnicas mais recentes, como o *Just-in-time*, parecem ter suas raízes em princípios como o da

Economicidade. De fato, já nesta época, Ford preocupava-se com a redução de estoques e o desenvolvimento de um modelo produtivo puxado pelo cliente. Uma frase típica de Ford: “Extraímos a matéria-prima no sábado; na terça-feira, o cliente já recebeu o carro” (FORD, 1940).

4. Os Princípios de Emerson: A Noção de Eficiência na Escola Clássica da Administração

Diversos autores notam que Taylor priorizou mais a filosofia da Administração Científica (na sua visão, a essência do sistema), que exige uma revolução mental em nível de administração e funcionários. Já estes autores notam também que a tendência de seus seguidores foi a de desenvolver uma preocupação maior com o mecanismo e com as técnicas do que com a filosofia da Administração Científica (CHIAVENATTO, 1986).

Um exemplo que sustenta esta análise pode ser obtido analisando-se o que Gilbreth descreve como “lei ou princípio da Administração Científica” que envolve o estudo de tempo; a determinação de padrões de produção; o emprego de fichas de instrução; o uso de métodos funcionais para administração da fábrica; o emprego de métodos de pagamento por compensação e até mesmo medidas sutis destinadas a evitar a “cera” no trabalho. Como descrito acima, Taylor incluía estes aspectos no que ele chamou de “mecanismo de aplicação da Administração Científica”.

Outro autor a destacar nesta mesma linha é Emerson. Um dos mais importantes integrantes da Escola Clássica, Harrington Emerson (1853-1931) foi também um colaborador direto de Taylor. Emerson era engenheiro e priorizou, na sua visão administrativa da empresa, os processos de simplificação das operações industriais e dos próprios métodos propostos por Taylor.

Emerson considerava que, mesmo prejudicando a perfeição da organização, seria mais razoável incorrer em menores custos e realizar

menores despesas na análise do trabalho (CHIAVENATTO, 1986: 43). Uma característica fundamental do seu trabalho foi a popularização da Administração Científica, tornando-a mais conhecida. Ele desenvolveu os primeiros esforços no sentido de gerar um processo de seleção e treinamento de recursos humanos das organizações. Emerson fixou alguns princípios voltados para a eficiência de processos e serviços (EMERSON, 1912). Em particular, doze princípios foram mais enfatizados: traçar um plano objetivo e bem definido; estabelecer o predomínio do bom senso; manter orientação e supervisão competente; manter disciplina; haver honestidade nos acordos, ou seja, justiça social no trabalho; manter registros precisos, imediatos e adequados; fixar remuneração proporcional ao trabalho; fixar normas padronizadas para as condições de trabalho; fixar normas padronizadas para o trabalho; fixar normas padronizadas para as operações; estabelecer instruções precisas e fixar incentivos eficientes ao maior rendimento e à eficiência.

REFLEXOS NA GESTÃO DA QUALIDADE

CONFRONTOS:

Emerson destaca o emprego do bom senso. Em geral, a Gestão da Qualidade rejeita esta idéia. De fato, observa-se que muitas empresas orientam seus funcionários, sobretudo os que tomam decisões, a agirem baseados no bom senso quando enfrentarem situações que podem afetar, de alguma forma, a produção da qualidade. Este posicionamento tende a ser entendido como sintoma de falta de políticas definidas para a qualidade. De fato, o bom senso é algo subjetivo, que depende de cada pessoa. Se a política da qualidade da empresa depende de situações fortemente calcadas em subjetivismos – justamente na definição das diretrizes básicas de operação que serão usadas para determinar toda a ação na empresa – nota-se que, na verdade, ela não está definida. É possível que a política do bom senso tenha sido criada apenas para dar uma

idéia, sobretudo ao público externo, de que existe alguma diretriz para a produção da qualidade na empresa.

A noção de Emerson para a eficiência é uma noção restrita aos mecanismos de operação em si. Não se nota, aqui, a preocupação com a otimização global do sistema e dos próprios recursos que o sustentam, atitude típica da moderna Gestão da Qualidade.

IDENTIDADES:

Para muitos autores, como CHIAVENATTO (1986), Emerson antecipou-se à Administração por Objetivos, que seria proposta por Peter Drucker mais tarde, já nos anos 60. De fato, Emerson enfatiza a importância de definir objetivos e atuar com base neles. A ênfase a objetivos bem definidos é, também, preocupação e prioridade da Gestão da Qualidade.

Emerson enfatizava o processo de normalização, envolvendo, sobretudo, o desenvolvimento do trabalho. Esta prioridade permanece nos processos atuais de Gestão da Qualidade.

REFLEXOS NAS ESTRATÉGIAS E FERRAMENTAS DA GESTÃO DA QUALIDADE:

Emerson teve, na Administração Científica, um papel análogo ao do consultor americano Philip Crosby na Gestão da Qualidade. Ele preocupou-se, em primeiro lugar, em divulgar a Administração Científica, em torná-la mais popular. E, neste esforço, acabou por simplificar seus mecanismos e princípios, da mesma forma que Crosby fez em relação à Gestão da Qualidade. É possível, assim, identificar no esforço de Emerson raízes para as estratégias de simplificação das ferramentas da qualidade, do empenho em obter formas compreensíveis e atrativas de divulgá-las. Emerson deve ter sido a inspiração maior de Crosby e o idealizador da noção de que é necessário simplificar sempre o processo de Gestão da Qualidade para torná-lo adequado ao ambiente onde se aplica e, com isto, criar

bases consistentes para a produção da qualidade.

A questão do bom senso levantada por Emerson tem definido uma forma equivocada de definir políticas da qualidade – baseando-se sua formulação no bom senso. Talvez como reflexo de posicionamento inadequado, as estratégias de Gestão da Qualidade enfatizam o seguinte: as políticas da qualidade, nas quais o processo de gestão se fundamenta e operacionaliza, precisam ser (1) objetivas, (2) claras, (3) uniformes e (4) coerentes.

Muitos princípios de Emerson salientam a ação das pessoas. A Gestão da Qualidade tem desenvolvido estratégias que vão na direção inversa: priorizar ações globais, nas quais as pessoas se inserem. A idéia é que, na mesma situação e no mesmo contexto, diferentes pessoas agiriam da mesma forma.

5. Fayol e a Centralização Administrativa

Outro autor importante da Escola Clássica da Administração Científica foi Henry Fayol (1841-1925). Fayol fixou alguns princípios para o desenvolvimento do trabalho (FAYOL, 1954). Os princípios que parecem ter maiores influências na atual Gestão da Qualidade são os seguintes: o trabalho requer especialização; é fundamental que haja disciplina no trabalho; existe uma relação clara entre autoridade e responsabilidade; existe um fluxo único de autoridade; há uma relação única entre chefes e objetivos (atividades de igual objetivo tem única administração); a autoridade deve ser estruturada linearmente e o interesse individual é menos importante do que o interesse geral.

Fayol é considerado um teórico importante da administração mais pelo processo de sistematização de conceitos já lançados do que pela introdução de idéias novas. Mas é, também, um pensador fortemente polarizado por uma única noção: a do comando forte, centralizador e autoritário. Fayol dizia que, em relação a este último item, o administrador só deve ser autoritário se for necessário. Em seguida ele

acrescenta: “E quase sempre é...” (FAYOL, 1954:23).

REFLEXOS NA GESTÃO DA QUALIDADE

CONFRONTOS:

A ênfase à disciplina é exagerada em Fayol. A gestão participativa emprega mecanismos de envolvimento menos rígidos. Em muitos casos, chega-se a sentir falta de maior obediência e sinais claros de respeito por parte de administradores e subordinados. Fayol dizia que a disciplina é muito importante; sua falta traz o caos à administração. É possível que este elemento, hoje considerado confronto entre Fayol e a Gestão da Qualidade, transforme-se em identidade no futuro.

A Gestão da Qualidade tem usado o “*princípio da margarida*” (PALADINI, 1995) para definir um fluxo de informações e de hierarquia essencialmente horizontalizado. Fayol usou a expressão “Cadeia Escalar” para estruturar uma linha de autoridade que define, claramente, uma “cadeia de superiores” do escalão mais alto ao mais baixo. Fayol dizia que seria inadequado ao subordinado desviar-se do fluxo linear de autoridade. Abre, entretanto, uma possibilidade: caso a obediência fiel e inquestionável possa prejudicar a empresa, a cadeia hierárquica pode ser rompida. Este posicionamento parece induzir que Fayol se referia a algumas situações específicas que ele não identificou nem detalhou – pelo menos em seus textos básicos.

Em resumo, pode-se dizer que o grande confronto entre a Gestão da Qualidade, como é vista hoje, e a obra de Fayol envolve os seguintes aspectos: (1) a ênfase exagerada ao conceito e aplicação de “unidades de comando” e (2) o emprego de estruturas administrativas fortemente centralizadas.

IDENTIDADES:

Ao pregar a especialização requerida pela eficiência da ação da mão-de-obra, Fayol parece cair no lugar comum da Escola Clássi-

ca. Ocorre que ele ampliou este conceito de especialização, envolvendo também as atividades administrativa, técnica ou de suporte. Esta abrangência é típica da Gestão da Qualidade.

Fayol combinava a autoridade “oficial” com a autoridade natural que cada pessoa possui (liderança) e mencionava inteligência, experiência, valor moral, serviços prestados, senso de justiça e visão objetiva. Esta combinação é válida ainda hoje na moderna Gestão da Qualidade.

A Gestão da Qualidade, ao envolver todos os recursos da empresa em único esforço, coloca os interesses da organização acima dos interesses individuais. Fayol tinha a mesma idéia. Dizia ele: “Em qualquer grupo, o interesse coletivo deve sobrepor-se aos interesses dos indivíduos. Quando eles diferem, é função da administração reconciliá-los” (CHIAVENATTO, 1986).

REFLEXOS NAS ESTRATÉGIAS E FERRAMENTAS DA GESTÃO DA QUALIDADE:

O conceito de abrangência na ação da mão-de-obra parece ter suas raízes na idéia de Fayol, segundo a qual não se pode, no esforço pela qualidade, omitir qualquer função ou atividade da empresa. Fayol, como se percebe, tinha uma visão mais ampla do que Taylor e, por isso, suas idéias têm reflexos em estratégias que visam globalizar o esforço pela qualidade.

As estratégias que envolvem as relações entre produção e qualidade destacam a importância de evitar, a qualquer custo, conflitos entre as partes. Muitos destes conflitos derivam da ingerência de uma área (ou de seus gerentes) em outra. Daí o princípio de que deve haver clareza na definição das relações entre superiores e subordinados e que a Gestão da Qualidade deve utilizar-se do mecanismo de coordenação para desenvolver o processo administrativo da implantação da qualidade. Este princípio toma por base o processo linear de autoridade de Fayol, que dizia o

seguinte: “cada empregado deve receber ordens de um, e apenas um único superior. É o princípio da autoridade única, que procura evitar a confusão de ordens” (CHIAVENATTO, 1986).

Podem estar plantados em Fayol os princípios de unicidade de objetivos que a Gestão da Qualidade sugere em quase todas as suas estratégias. O chamado “princípio da Unidade de Direção”, por ele formulado, afirma que cada grupo de atividades deve ser estruturado de forma a ter o mesmo objetivo. Operacionalmente, Fayol sugere que estas atividades devem ter um único chefe e devem ser implantadas segundo um único planejamento. Ele propõe dois tipos de coordenação neste caso: (1) uma unidade de direção diretamente em contato com a empresa como um todo e (2) uma segunda unidade de direção relacionada com os funcionários. O projeto de Gestão da Qualidade é mais amplo do que isso em dois aspectos: não chega a “relacionar-se” com a empresa porque dela faz parte a alta administração da mesma; e, por outro lado, a “unidade de direção” de que fala Fayol envolve todos os recursos da empresa e não apenas os recursos humanos.

6. Urwick: O Primeiro Passo Rumo às Estruturas Informais

Outro autor importante da Escola Clássica foi Lyndall F. Urwick (1891-1980), que, para divulgar os ideais do modelo administrativo preconizado por esta escola, formulou quatro princípios básicos: (1) cada atividade deve ser desempenhada por quem melhor a conhece; (2) deve haver um fluxo de autoridade claramente definido na organização; (3) deve ser limitado o número de subordinados de cada gerente e (4) a estrutura de funções e responsabilidades deve ser claramente definida e oficializada (URWICK, 1943).

Urwick estudou profundamente o modelo de liderança que ele julgava adequado para o modelo administrativo da Escola Clássica. De fato,

ainda que tenha enfatizado a estrutura formal da organização, Urwick foi um dos primeiros autores desta escola a estudar e formular um modelo de liderança. Para ele, o líder deveria ser alguém que fosse a “cara” da empresa, isto é, alguém que espelhasse, personificasse e representasse a sua organização. Surge, deste modo, a idéia de que o líder se identifica claramente com a organização. Conhecendo bem sua empresa, o líder pode explicar para os outros seu funcionamento, diretrizes e missão. Isto é feito globalmente em termos de políticas gerais de funcionamento, e localmente em cada atividade desempenhada pelos operários. Segundo Urwick, o líder os ajuda a entender suas atividades e os motiva a executá-las da melhor maneira possível. O líder, portanto, estimula pensamentos, atitudes e comportamentos coerentes com a realidade da empresa. Urwick entendia que o líder devia atuar de forma sempre planejada, sem improvisações (URWICK, 1943).

Ao se preocupar em definir o papel do líder, Urwick deu o primeiro passo em direção à estrutura informal, que, na prática, é que produz qualidade nas organizações. Logo ele, que enunciara um princípio que enfatiza a oficialização de procedimentos e diretrizes de operação.

REFLEXOS NA GESTÃO DA QUALIDADE

CONFRONTOS:

O primeiro princípio de Urwick fixa um modelo de especialização nas organizações. Segundo este postulado, quem exerce determinada função deve ser especialista nela. Por via inversa, pode-se afirmar que o preenchimento de cada função só deve ser feito por uma única pessoa. Confirma-se, aqui, o velho chavão da Administração Científica: a divisão especializada do trabalho. A Gestão da Qualidade rejeita este modelo, tendo em vista a integração de todos no processo produtivo e a responsabilização coletiva em preferência à individual.

A idéia de que seja necessário uma linha de autoridade claramente definida está mais

centralizada nas pessoas do que nas funções em si. O projeto de Gestão da Qualidade tende a fixar atividades e funções com maior ênfase do que as características das pessoas que vão exercê-las. Parece aceitável, entretanto, a idéia de Urwick de que a linha de comando na empresa seja conhecida e reconhecida por todos. A única diferença é que se trata de uma linha funcional e não de pessoas colocadas em postos definidos.

Parece ser um tanto fora de propósito limitar o número de subordinados, principalmente se cada um deles sabe o que fazer e pouco depende de um gerente fisicamente presente. Urwick assegurava que cada superior “não devia ter mais do que cinco a seis subordinados, uma vez que o superior não tem apenas pessoas para supervisionar, mas também e principalmente as relações entre as pessoas” (URWICK, 1943). O modelo japonês de autogestão soaria absurdo diante deste princípio.

IDENTIDADES:

Urwick pode ter sido o precursor do modelo administrativo que divide funções em atividades de linha, de “staff” e funcionais. Esta divisão é usada na definição dos ambientes “in-line” e “off-line” (PALADINI, 1997).

A oficialização de atividades e de funções é sempre desejável. Segundo Urwick, “os deveres, autoridade e responsabilidade de cada cargo e suas relações com os outros cargos devem ser definidos por escrito e comunicados a todos” (apud CHIAVENATTO, 1986). A Gestão da Qualidade possui um projeto formalizado e que exige esta definição de forma clara e oficializada.

REFLEXOS NAS ESTRATÉGIAS E FERRAMENTAS DA GESTÃO DA QUALIDADE:

É possível que os reflexos dos princípios de Urwick em estratégias da Gestão da Qualidade sejam mais visíveis pelo seu aspecto negativo. Analisando-se os confrontos listados, pode-se reformular os quatro princípios como segue: (1)

todas as atividades devem ser conhecidas por todos. Detalhes técnicos podem ser repassados em treinamentos, dirigidos a quem vai desempenhá-los; (2) deve haver um fluxo de funções e atividades a desempenhar (com as respectivas responsabilidades) claramente definido na organização; (3) cada subordinado deve conhecer suas atividades e depender o menos possível de seu gerente e (4) a estrutura de funções e responsabilidades deve ser claramente definida e oficializada.

Urwick tinha as mesmas preocupações que outros teóricos da Escola Clássica e investia na especialização e nas relações fortes entre autoridade e subordinados. As estratégias atuais da Gestão da Qualidade não parecem enfatizar estes aspectos. Já a oficialização das funções é um elemento importante na Gestão da Qualidade – e este é um mérito do modelo de Urwick.

Paradoxalmente, Urwick introduziu conceitos em direção às estruturas informais da qualidade. Sua definição de líder produz um primeiro elemento no perfil do gerente da qualidade que talvez se pudesse chamar de “ideal”: o conhecimento e sua identificação pessoal com a empresa. De fato, pode-se afirmar que o gerente da qualidade deve ser alguém que tenha a cara da empresa. O passo seguinte envolve repassar informações aos subordinados para fazê-los trabalhar num modelo perfeitamente adequado ao que deles se espera. Urwick sugere, também, como o gerente da qualidade deve atuar: “de forma sempre planejada, sem improvisações”. É possível que ele tenha definido um elo de ligação entre a Escola Clássica e a Escola Humanística, que se seguiu e surgiria em oposição a ela.

7. Conclusões

Uma análise das escolas clássicas da administração mostra que as raízes da Gestão da Qualidade se encontram em conceitos, estratégias, diretrizes e postulados que caracterizaram cada um destes movimentos da história da administração. Este estudo permite melhor

compreensão da própria Gestão da Qualidade pela análise dos fundamentos de políticas, diretrizes, técnicas e ferramentas por ela utilizadas e, simultaneamente, garante meios para a correta aplicação de mecanismos importantes no processo de gestão. Com efeito, assim como são nocivos os resultados do emprego de conceitos incorretos da qualidade, é igualmente prejudicial o emprego de técnicas inadequadas às diversas situações em que se observa o esforço pela qualidade.

O esforço para corrigir conceitos incorretos da qualidade, sobretudo em termos de sua aplicação prática, pode determinar a minimização de uma das causas mais conhecidas que contribuem para o fracasso de programas da qualidade implantados nas organizações. De fato, o uso incorreto de ferramentas gera frustrações e perda da expectativa positiva de resultados que tais programas podem gerar. O emprego de conceitos incorretos cria referenciais equivocados para ações e decisões. E, tudo somado, cria-se um clima que tende a comprometer, de forma irremediável o programa como um todo.

Ao apelar para identidades, confrontos e reflexos das escolas clássicas da administração sobre a gestão da qualidade, procurou-se utilizar conceitos conhecidos para garantir a correta compreensão de noções deles decorrentes ou por eles afetadas. Além de concluir pela utilidade deste processo em si, este artigo aponta para outras conclusões em termos do estudo feito.

Nota-se, por exemplo, que a Gestão da Qualidade formulou seu modelo básico considerando o próprio desenvolvimento das escolas clássicas da administração. Nelas ela aprendeu o que fazer e como fazer; o que evitar; a que atribuir relevância e o que desconsiderar. Este arcabouço histórico foi, sem dúvida, uma vantagem fundamental para a Gestão da Qualidade.

Em alguns casos, a Gestão da Qualidade apenas redirecionou muitas das estratégias que as escolas da administração formularam. Esta reformulação envolve vários elementos, como a análise da ação dos recursos humanos face à Administração Científica e a estrutura do

modelo gerencial tendo em vista os princípios de Urwick.

Em outros casos, a Gestão da Qualidade buscou nas posições de confronto um referencial para suas próprias estratégias. Diante da visão simplificada que a Administração Científica tinha dos recursos humanos nas organizações, foram propostas estratégias abrangentes de envolvimento, que resultaram num processo de integração amplo e complexo. Como se percebe

hoje, contudo, esta integração é fundamental para a qualidade.

Concluir que as bases da Gestão da Qualidade residem na Ciência da Administração, em seus vários estágios de desenvolvimento, é um elemento vital para sua própria consolidação. E para torná-la uma ciência. Além, é claro, da utilidade prática de utilizar-se estas bases históricas para resolver problemas atuais.

Referências Bibliográficas

- CARAVANTES, G.; CARAVANTES, C. & BJUR, W.:** *Administração e Qualidade*. Makron Books, São Paulo, 1997.
- CERQUEIRA NETO, E.P.:** *Ambiente da Qualidade Total*. Pioneira, São Paulo, 1995.
- CHIAVENATTO, I.:** *Introdução a Teoria Geral da Administração*. Editora McGraw Hill do Brasil, 1986.
- EMERSON, H.:** *The Twelve Principles of Efficiency*. New York, D. Van Nostrand, 1912.
- FAYOL, H.:** *Administração Industrial e Geral*, São Paulo, Atlas, 1954.
- FLEURY, M.T.:** *O desvendar a cultura de uma organização*. In: FLEURY, M.T.; FISCHER, R.M.: *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo, Atlas, 1989.
- FLEURY, A.C.C. & FLEURY, M.T.:** *Aprendizagem e Inovação Organizacional*. São Paulo, Atlas, 1995.
- FORD, H.:** *Minha Vida e Minha Obra*. New York, D. Van Nostrand, 1940.
- GIL, A.L.:** *Qualidade Total nas Organizações*. Atlas, São Paulo, 1992.
- GILBRETH, F.B.:** *Primer of Scientific Management*. Easton. Hive Publishing, 1985.
- HAYS, D.W.:** "Quality Improvement and its Origin in Scientific Management". *Quality Progress*, May 1994, p. 89-90.
- MOTTA, F.C.P.:** *Teoria Geral da Administração*. São Paulo, Pioneira, 1989.
- PALADINI, E.P.:** *Qualidade Total na Prática*. 2ª ed., São Paulo, Atlas, 1997.
- PALADINI, E.P.:** *Gestão da Qualidade no Processo*. São Paulo, Atlas, 1995.
- SHEWHART, W. & DEMING, W.E.:** *Statistical methods from the viewpoint of quality control improvement*. Washington Graduate School. Department of Agriculture, 1939.
- TAYLOR, W.:** *Shop Management*. New York, Harper & Bros, 1903.
- URWICK, L.F.:** *The Elements of Administration*. New York, Harper & Bros, 1943.

***THE HISTORICAL PRINCIPLES OF QUALITY MANAGEMENT:
THE CLASSICAL MANAGEMENT APPROACH AND ITS IMPACT ON
MODERN QUALITY MANAGEMENT***

Abstract

This paper shows how Quality Management, as we understand it today, has used the main concepts of fundamental management approaches. Here the impact of Classical Management Theory on Quality Management is considered. This analysis allows us to understand correctly the main concepts of Quality Management, as well as its main tools, in order to guarantee their correct application.

Key words: quality management; classical management approaches; influences and consequences.