

UMA REVISITAÇÃO AOS MODELOS DE GESTÃO: DOS CLÁSSICOS AOS CONTEMPORÂNEOS

*Ana Lúcia Pellegrini Pessoa dos Reis**

*Almiralva Ferraz Gomes***

Resumo: O presente artigo propõe-se a discutir o conceito de modelo de gestão adotado por vários autores, desde as denominadas perspectivas tradicionais às contemporâneas, com destaque para os seus impactos nas organizações e no trabalho. O trabalho conclui que modificações importantes ocorreram ao longo dos últimos anos, com avanços significativos, mas também com perda para os trabalhadores.

Palavras-chave: Gestão do trabalho. Modelos de gestão. Trabalho.

Introdução

As transformações econômicas, tecnológicas e institucionais das três últimas décadas têm impactado profundamente a forma de gerir

* Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia (Ufba). Professora da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (Uesb). E-mail: pellegrinireis@yahoo.com.br

** Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia (Ufba) e Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Lavras, MG (Ufla). Professora da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (Uesb). E-mail: almiralva@gmail.com

as organizações nos vários setores econômicos e sociais. Com base em elementos originários da literatura, na sua dimensão teórico-conceitual, especialmente no aspecto vinculado às consideradas perspectivas tradicionais administrativas e contemporâneas de gestão do trabalho, este artigo se propõe a revisitar os modelos de gestão, dos clássicos aos contemporâneos.

Pretende-se, portanto, discutir o conceito de modelo de gestão adotado por vários autores, a partir das denominadas perspectivas tradicionais (AKTOUF, 2001) até as contemporâneas e seus impactos nas organizações e no trabalho.

Conceituando modelo de gestão

Embora com níveis diferentes de análise, diversos autores (CHANLAT, 1995; AKTOUF, 1996; FERREIRA; REIS; PEREIRA, 1997; PEREIRA; SANTOS, 2001; KIENEN; WOLFF, 2002) consideram que, subjacentes às teorias administrativas, estão implícitos modelos de gestão. Kienen e Wolff (2002), ao analisarem a administração do comportamento humano em contextos organizacionais, denominam os termos – administração e gestão – como similares, em que ambos indicam práticas realizadas. Fazem referência a resultados de pesquisa e apontam o descompasso entre as teorias e as práticas de gestão de pessoas: a teoria indica avanços em relação a técnicas e procedimentos; a prática, ao contrário, executa ações tradicionais.

Ao considerarem que na Teoria da Administração encontra-se a formulação de modelos como uma tentativa de representar a realidade, Pereira e Santos (2001) partem dos elementos básicos constituintes de uma organização (tarefas, estrutura, pessoas e tecnologias), com o propósito de formular o conceito de modo de gestão. Os autores incorporam outros elementos, a exemplo do ambiente, definição dos resultados que se queira atingir e insumos necessários para alimentar os diversos componentes da organização. Julgam que mudanças na prática administrativa equivalem, reciprocamente, a mudanças no

modelo de gestão, que se traduz no corpo de conhecimentos, compreendido como o conjunto de princípios, técnicas e explicações, formalizadas ou não, que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma empresa. Nesse sentido, ao caracterizarem uma organização, partem dos componentes observados nos exemplos contemporâneos de gestão que, embora mais amplos que as abordagens tradicionais, ainda permanecem dentro da lógica da racionalidade objetiva, sem efetivamente considerar a dinâmica das relações humanas inerentes aos princípios teóricos e explicações que caracterizam o modelo de gestão.

Para Ferreira, Reis e Pereira (1997), a Teoria Administrativa é o estudo científico dos métodos de gestão. Com base na diferença entre administração e gestão, os autores fazem referência à confusão existente entre os termos, fato que também ocorre em outras línguas. Em francês, a palavra *administration* é associada à administração pública e *gestion* à administração de empresas, além disso, elas vêm, geralmente, acompanhadas do verbo *menager*. Também mencionam a imprecisão entre *administration* e *management* na língua inglesa, embora aqui, mais freqüentemente, *administration* refira-se à administração pública.

Já Aktouf (1996) considera que, embora existam várias denominações para a mesma palavra, tais diferenças são irrelevantes. Em outra perspectiva, destaca o seu conceito e define administração como um conjunto de atividades integradas e interdependentes, cujo propósito é permitir que certa combinação de meios (financeiros, humanos, materiais e outros) possa gerar produção de bens e serviços econômica e socialmente úteis. Reporta-se à Teoria da Administração como a sistematização de práticas administrativas realizadas por dirigentes, de acordo com justificativas, ferramentas, princípios e teorias requisitados de diferentes ciências e que, convencionalmente, são designados de modelos. Portanto, atribui modelos subjacentes de gestão a cada Teoria Administrativa.

Chanlat (1995), ao referir-se aos novos modelos de gestão (modo de gestão tayloriano, método de gestão tecnoburocrático, método de

gestão da excelência e o modo de gestão participativo), descreve-os à luz das teorias administrativas. Para ele, todo método de gestão é influenciado por fatores internos (estratégia perseguida, recursos, tipo de pessoal, tecnologia utilizada, cultura, história, tradições, personalidades dos dirigentes etc.), externos (contexto econômico, político, cultural e social) e, além disso, possui dois componentes que se relacionam entre si: um abstrato, prescrito, formal e estático, a que chama de “modo de gestão prescrito”; outro concreto, real, informal e dinâmico, a que denomina de “modo de gestão real”.

Chanlat (1996) parece avançar, quando inclui naturalmente “dimensões esquecidas”, subjetivas na abordagem conceitual de modo de gestão. Segundo o autor, a exclusão dessas dimensões representa a visão acrítica para manutenção da ordem organizacional, o que gera impactos perversos sobre a orientação tecnocrática. Elas devem, portanto, fazer parte da análise de organizações para a compreensão da sua complexidade e, assim, contribuir efetivamente para a melhoria da qualidade de vida e para a produtividade, elementos presentes nas teorias administrativas contemporâneas.

Do modelo clássico ao modelo sistêmico

No início do séc. XIX, para obter ganhos na produtividade, o aprofundamento da racionalização do trabalho foi a alternativa encontrada. Esse processo é marcado pelo desenvolvimento de um novo modelo de gestão denominado correntemente de taylorismo. Ao desenvolver métodos e sistemas de trabalho, Taylor consolida a Administração Científica do trabalho, cujo pilar central, de acordo com Motta (2001), é a concepção de que o homem é um ser predominantemente racional que, para tomar decisões, avalia as possibilidades nos seus diversos aspectos, busca a maximização dos resultados e priorização do lucro, e isso caracteriza seus valores como econômicos. Esta perspectiva está centrada também na idéia de que cabe ao administrador determinar a melhor forma de executar o trabalho

e a melhor forma é aquela que, com redução, simplificação e uniformização dos movimentos executados pelos trabalhadores, gera maior rapidez no cumprimento da tarefa e maior volume de produção. Para cumprir o padrão de produtividade definido é necessário, entretanto, um trabalhador capaz de suportar a carga física requerida pela demanda de produção.

Fayol e Ford ampliam o processo de racionalização: enquanto aquele se volta para a racionalização da estrutura administrativa, da organização do trabalho e, da mesma forma, desconsidera as variáveis psicossociais na gestão, com o reforço da divisão do trabalho, especialização, ampliação do controle e do comando, este incrementa a tecnologia proposta por Taylor, por meio da linha de montagem e fixa os trabalhadores em seus postos de trabalho, regula a cadência mecanicamente, com ganhos de produtividade e volta-se para produção e consumo em massa.

O taylor-fordismo evidencia todo um modelo de produção mundial, com as seguintes características (MOTTA, 1986; CODO, 1995; KATZ; BRAGA; COGGIOLA, 1995): a concentração da concepção e planejamento na gerência e a limitação do cumprimento de tarefas ao trabalhador; a parcelização das tarefas e a redução do ciclo de trabalho, operacionalizado por Ford e intensificado com a linha de montagem, o que provoca mudanças nas condições e organização do trabalho e determina uma nova política de controle e gerência do trabalho. Tal lógica aprofunda a separação entre criar e executar, fato que repercute na criatividade e iniciativa do trabalhador.

Assim, com o modelo de gestão taylorista, a Teoria Administrativa Burocrática, fundamentada na burocracia descrita por Weber, compreende a organização tal qual uma máquina que rotiniza os processos de administração, não necessariamente por meios mecânicos, embora racionais (CHANLAT, 1995; MORGAN, 1996). O tipo ideal de burocracia descrito por Weber (1986) tem, no controle, a base do seu funcionamento, que é assegurado por normas que definem métodos, regularidade, estabilidade, impessoalidade, sem, considerar, entretanto, não só a impossibilidade de controlar os homens como máquinas, mas também a influência do ambiente externo, fatores destituídos de controle.

Em geral, os autores (MOTTA, 1986; MORGAN, 1996) consideram que o tipo ideal de burocracia de Weber não calculou as disfunções das organizações burocráticas e tecem críticas ao modelo: a visão fragmentada do trabalhador; a limitação da sua liberdade pessoal, da espontaneidade e da criatividade; a despersonalização dos relacionamentos; a substituição dos objetivos da organização por normas que passam a ser prioritárias, com ênfase exagerada na disciplina burocrática, em detrimento da especialização e competência técnica; a descompensação sintomática pelo crescimento não balanceado entre os direitos da posição de autoridade e as habilidades e experiências necessárias do outro.

Na busca de identificar entraves ao crescimento progressivo, novos estudos foram realizados e deram origem à perspectiva denominada Relações Humanas. Esta incorpora elementos importantes a serem considerados na gestão e reconhece um grupo de necessidades inerentes aos indivíduos, a exemplo das necessidades sociais de afeto, segurança, aprovação social, prestígio e auto-realização (MOTTA, 2001). Também enfatiza que o conhecimento do trabalho a ser executado e a participação nas decisões são importantes, embora esta tenha como parâmetro para mudança a situação e o padrão de liderança. Sugere, ainda, ao contrário da Administração Científica, a liderança democrática e o controle por resultados.

Paradoxalmente, a incorporação de tais elementos não gera mudanças significativas no processo produtivo. Aguiar (1981) destaca que, ao enfatizar as relações interpessoais, a perspectiva das Relações Humanas nega o conflito indivíduo-organização e utiliza a integração como um mecanismo de adaptação dos indivíduos para reduzir os efeitos da burocracia e da mecanização, mas objetiva a sua manutenção.

Fleury (1985) reforça esse posicionamento ao dizer que essa escola visava humanizar o ambiente de trabalho, mas não envolveu a dimensão tecnológica, pois desconsiderou as restrições impostas pela concepção física dos sistemas de produção ou mesmo dos equipamentos que seriam utilizados. Assim, a sua teoria teve poucas conseqüências sobre as práticas administrativas e, em alguns casos, sobre o ambiente de trabalho.

Essa perspectiva supera o entendimento taylorista da organização da produção, que tende a considerar os processos produtivos pela sua racionalidade sistêmica e técnica, em detrimento do fator humano e dos aspectos psicossociais do trabalho. Entretanto, a Teoria das Relações Humanas, ainda que valorize o papel do indivíduo e do seu contexto de sociabilidade, continua centrada nos aspectos da produção.

Baseada na perspectiva da mecanização do trabalho, que acompanhou a Revolução Industrial e a sua perda de significado, a Teoria Behaviorista surge com a argumentação de que os trabalhadores haviam-se alienado porque seus cargos os impediam de usar plenamente suas habilidades e sua capacidade. E, ainda, que os trabalhadores buscavam satisfazer não só as necessidades de aceitação, *status* e reconhecimento, mas também as pessoais, ao desenvolver suas habilidades (e a si mesmos) na consecução de um trabalho significativo e compensador. Tais exigências estariam orientadas para o crescimento pessoal, a realização e o desenvolvimento interior. Assim, os gerentes deveriam preocupar-se não apenas com a remuneração e o tratamento justo, mas com o enriquecimento de cargos e estruturas organizacionais que dessem às pessoas uma oportunidade de desenvolver suas habilidades e experimentar o crescimento pessoal. Esta perspectiva baseou-se no trabalho de teóricos como Abraham Maslow, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris, Frederick Herzberg e David MacClelland (Kwasnicka, 1989; Motta, 2001).

O Behaviorismo, modelo que sucede à Escola das Relações Humanas, amplia seu foco de análise, ao sair do âmbito das tarefas e focalizar a estrutura. Conforme Motta (2001), os defensores desta perspectiva fazem críticas aos clássicos por estes não atentarem para a análise das decisões e os limites da racionalidade, que são influenciados por hábitos, valores e conhecimentos, o que impõem princípios rígidos à administração. Para adequar o conjunto de trabalhadores, desenvolve novas estratégias de manipulação, controle e tecnologias de persuasão, a exemplo dos programas de desenvolvimento gerencial, em que se modelam os indivíduos aos contornos da organização e busca-se ocultar o conflito entre as forças produtivas, em prol da produtividade.

Seguidamente, o modelo estruturalista surge como alternativa aos anteriores, pois incorpora fatores ainda não considerados, a exemplo das relações entre os diversos componentes que constituem as organizações e entre as diversas organizações e o seu meio ambiente. Derivado da burocracia, preocupa-se com o ajuste das disfunções por ela geradas. Percebe as múltiplas necessidades dos indivíduos, não necessariamente consonante às necessidades organizacionais, cujo paradoxo aparece representado nos conflitos entre as forças produtivas, os quais considera inerentes às organizações e fonte propulsora de desenvolvimento e mudanças. Busca harmonizar a divergência de interesses por meio do fornecimento de recompensas materiais, sociais e simbólicas e, segundo Motta (2001), submete o indivíduo a um processo doloroso de socialização para o desempenho dos seus papéis, em troca de segurança. A mediação do conflito, por sua vez, está definida em normas racionais, escritas e exaustivas, cujo fim é o aumento da produtividade e a manutenção da organização burocrática (AGUIAR, 1981).

O modo de gestão estruturalista considera a hierarquia um pré-requisito funcional para a coordenação de uma organização formal. Percebe suas anomalias, com repercussões negativas no processo de comunicação, ao qual avalia como um custo inevitável. Esta perspectiva é criticada por centrar-se no estudo da estrutura sem compreender de maneira profunda o trabalhador. Aqui, é considerado ideal aquele dotado de flexibilidade; resistente à frustração; capaz de adiar recompensas; com desejo permanente de realização e garantia da conformidade com as normas organizacionais, em troca do desenvolvimento da carreira nas organizações (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 1997). Esta vertente, embora situe as organizações dentro de um macrocontexto, na análise da inter-relação entre os vários elementos, não progride na percepção de que os indivíduos também têm o poder de reformatar a estrutura.

Pesquisadores começaram a perceber a interação de dimensões estruturais (mecanísticas) e humanas (comportamentais) das organizações e forças ambientais externas. A concepção da organização tal qual um sistema aberto implica dizer que ela é composta de variáveis mutuamente relacionadas e independentes, influenciadas por forças ambientais e, conforme ressalta Morgan (1996), deve atingir uma relação apropriada com este ambiente, caso queira sobreviver.

Biazzi Jr. (1994), ao discutir o trabalho e as organizações na perspectiva sociotécnica, considera que a organização, além de poder alcançar um objetivo com base em diferentes caminhos e recursos, é formada por dois subsistemas: o técnico e o social. Para o autor, embora a abordagem sociotécnica pretenda considerar as diferenças individuais e defenda a idéia de que o comportamento das pessoas no trabalho (satisfação, orgulho, desejo de atingir a consecução dos objetivos organizacionais) depende da forma pela qual se apresentam a organização do trabalho e o conteúdo das tarefas, deve-se questionar se esta abordagem realmente colocaria os indivíduos como elemento central nas organizações. Daí dizer que se trata também de uma estratégia manipuladora, que prega um falso humanismo. Na sua avaliação, os estudos sociotécnicos focalizam principalmente a organização dos sistemas produtivos no âmbito dos indivíduos e suas atividades. Privilegiam-se os grupos semi-autônomos como forma específica de arranjo no trabalho, com equipes que desenvolvem atividades caracterizadas pela responsabilidade coletiva por um conjunto de tarefas, com participação na definição do arranjo de trabalho, o que possibilita o seu aprendizado e a rotação de funções, interação coletiva, responsabilidade pelos recursos disponíveis, com autoridade para utilizá-los.

Segundo Fleury (1985), a abordagem sociotécnica prevê que, para otimizar a produtividade é preciso otimizar conjuntamente os sistemas técnico e social no processo de produção. O autor apresenta as experiências de enriquecimento de cargos e de grupos semi-autônomos como representantes deste novo modelo de organização do trabalho. Essas experiências identificam um elemento comum para definição do planejamento do trabalho: a relação entre as necessidades dos homens e o seu trabalho. O enriquecimento de cargos considera que as exigências individuais podem ser satisfeitas em funções isoladas, nas quais se estabelecem uma variedade de tarefas, gradual delegação de responsabilidade e contínuo processo de *feedback*, para satisfação de necessidades básicas, além de desenvolvimento físico e psicológico. Já

a experiência de grupos semi-autônomos propõe que as relações sociais sejam sustentadas por relações cooperativas de trabalho, em que se devem atribuir tarefas a grupos e fornecer-lhes autonomia para realizá-las dentro de prescrições estabelecidas. Parece que esta prática tem sido adotada atualmente, embora sob novos condicionantes. Fleury (1985) destaca ainda que a opção por uma das experiências decorre de condicionantes políticos e socioculturais.

Para Biazzi Jr. (1994), a implantação da perspectiva sociotécnica leva a mudanças na esfera organizacional, humana e social e apresenta resultados nas organizações: aumento de produtividade; redução das taxas de absenteísmo; maior autonomia; maior operacionalidade à unidade média de 250 funcionários; maior aplicabilidade a processos contínuos e ausência de restrições de ordem cultural. O autor enfatiza que a perspectiva sociotécnica vincula-se a medidas de democracia no local de trabalho e implica mudanças qualitativas na relação indivíduo-organização. Sugere, entretanto, que se deve levar em conta as necessidades dos indivíduos não atendidas pela organização, o que proporciona espaço para o desenvolvimento de outras facetas e cria-se tempo para que habilidades e potencialidades, não contempladas no período de trabalho, possam ser desenvolvidas.

Para Aktouf (2001), essas teorias constituem estratégias de controle que, embora coloquem o indivíduo como elemento central, não avançam em relação às considerações já apresentadas nas outras abordagens tradicionais.

A Escola Contingencialista consolidou-se baseada na perspectiva de sistemas, com a premissa de que não há princípios universais de administração para todas as situações, eles variam de uma organização para outra, a depender das condições ambientais e fatores internos inerentes a cada uma. Para Sampaio (1998), o objetivo central dessa escola é compreender os fenômenos da produção num cenário de condicionantes externos, em lugar de desenvolver técnicas para aumento da lucratividade nas organizações. Embora a Escola Contingencialista receba críticas por ser considerada um esquema de classificação, e não

uma formulação teórica, ela emergiu da apreciação crescente da influência das limitações impostas às organizações pelo ambiente e pela tecnologia e do desenvolvimento de suposições mais complexas sobre a natureza humana (MOTTA, 2001).

As abordagens apresentadas situavam-se no contexto do modo de acumulação fordista-taylorista, ou seja, na era da consolidação da sociedade industrial, simbolizada tecnologicamente pela mecânica e pelo modo de vida baseado no consumo de massa padronizado. A crise desse modelo possibilitou a reestruturação produtiva, cuja conseqüência, em nível macrossocial, foi a transição para uma sociedade global marcada pela produção de serviços. Essas transformações repercutiram também nas formas de gestão das organizações e dos processos produtivos. Assim, as bases teóricas e conceituais utilizadas não davam mais conta de compreender as mudanças desencadeadas, ainda impregnadas pelo funcionalismo e pela ideologia de consenso.

Aktouf (2001) aponta a década de 70, com a chegada do Japão, um marco nos debates gerenciais que move a era dos questionamentos em administração. Chama a atenção para os recursos emblemáticos utilizados nesses questionamentos, como a “cultura da empresa” e a “qualidade total”. Questiona o avanço de tais perspectivas e considera que parecem roupagens novas para velhas considerações apresentadas nas abordagens tradicionais. Ao discutir sobre os modelos subjacentes da administração tradicional, Aktouf (1996) ressalta que a administração clássica continua enraizada na lógica dos modelos vigentes, nos quais eficácia é sinônimo de disciplina, obediência, manipulações, provocações e determinações dinâmicas que são os pressupostos dos comportamentos de cada um. Para ele, os modelos tradicionais, embora tenham permitido o aumento de capacidade produtiva e bem-estar, atualmente são considerados mais fatores de obstáculo do que de eficácia, pois originaram concepções de seres humanos e de relações de trabalho carregadas de conseqüências negativas para o desempenho empresarial e a produtividade dos empregados. O autor salienta que os pressupostos e atributos incluídos como administração tradicional ainda

são repetidos de maneira, mais ou menos, direta nas novas propostas, consideradas ferramentas administrativas que devem ser acrescentadas ao conjunto já existente. É com base nesses pressupostos que os modelos contemporâneos de gestão serão considerados.

Modelos de gestão contemporânea

Os anos 70 sinalizam a crise do modo de acumulação taylorista-fordista, que surge como manifestação de uma crise estrutural do capital, assim caracterizada por Antunes (2002): queda da taxa de lucro, também decorrente do aumento do preço da força de trabalho, fruto das conquistas no período pós-45; retração do consumo, já reflexo do desemprego estrutural que se iniciara; hipertrofia da esfera financeira e concentração de capitais, decorrentes de fusões entre empresas monopolistas e oligopolistas e crise do Estado do Bem-Estar Social e de seus mecanismos de financiamento, fatores que acarretam a crise fiscal do Estado e a necessidade de redução dos gastos públicos e resultam numa trajetória de privatização de empresas e funções públicas.

A exaustão do modelo, ainda que não tenha significado o fim de estruturas e práticas tayloristas-fordistas, possibilitou a reestruturação produtiva, com repercussões na base tecnológica existente na organização, no processo de trabalho e na forma de gestão das organizações. Esta ocorre num contexto de novas modalidades de organização e desenvolvimento industrial, caracterizada pela abertura do mercado internacional, inovações organizacionais e tecnológicas, descentralização, organização flexível da produção e (re) profissionalização da mão-de-obra.

A nova forma integrada e flexível de organização do trabalho – denominada e utilizada indistintamente de pós ou neofordismo, acumulação flexível ou especialização flexível – traz um novo conceito de produção, cuja referência é o modelo empresarial japonês. Aqui, destaca-se o Toyotismo, comumente descrito como um conjunto de técnicas e métodos de organização do trabalho e de gestão da produção,

a saber: *just in time*, Kanban, círculos de controle da qualidade, controle de qualidade total etc. Este modelo de produção substitui a excessiva rigidez e padronização taylorista, pois se caracteriza pelo dinamismo e participação do trabalhador, incentivo ao trabalho em equipe, com funcionamento fundado na velocidade, polivalência e rotação de tarefas. Além disso, adota a filosofia da superação constante, melhoria e modificação tanto dos componentes técnicos quanto da organização da força de trabalho, com geração permanente de evolução tecnológica (HIRATA, 1994; SANDRI, 1994; MONTEIRO; GOMES, 1998; ANTUNES, 2002).

Castells (1993), ao discutir a relação entre revolução tecnológica, mudança organizacional e processo de trabalho, aponta como evidência mudanças na forma de tratar a informação. Esta passa a ter mais importância tanto no aspecto quantitativo quanto qualitativo. A base do tratamento da informação é a sua geração, processamento, transmissão e controle para a produção e distribuição tanto de bens quanto de serviços, o que acarreta conseqüências no processo de trabalho, na qualificação dos trabalhadores e no funcionamento das organizações. O teórico afirma também que a automatização de tarefas rotineiras e pouco qualificadas exigirá uma capacidade cada vez maior na tomada de decisões sobre o conteúdo do trabalho, situação que exigirá uma programação e modificação constante do produto. Por fim, ressalta que, embora as mudanças tecnológicas requeiram maior participação de trabalhadores e sindicatos na sua gestão, a tendência natural das organizações será conservar sua rigidez hierárquica, introduzir novas tecnologias a serviço desta e, assim, mostrarem-se incapazes de adaptar-se aos objetivos e métodos do novo paradigma tecnológico-social.

Vale ressaltar que essas transformações têm ocorrido de forma assimétrica nos países centrais e periféricos, ainda que em ambos se tenha evidenciado a coexistência do taylorismo-fordismo com as novas formas de acumulação flexibilizada. Contrariamente ao que se poderia esperar, alguns autores (HIRATA, 1994; SANDRI, 1994; ANDRADE, 1996; AGUIAR, 2002; ANTUNES, 2002) registram que as novas técnicas de gestão

empresarial, nas suas diferentes manifestações do Toyotismo ou do modelo japonês, exprimem uma contínua transformação dentro do mesmo processo de trabalho e repercutem nas formas de gestão e fluxo de controle, com conseqüente intensificação do trabalho, obtida por meio da participação manipuladora. A participação dos trabalhadores tem-se constituído numa falsa igualdade de poder que, freqüentemente, é desfrutada como estratégia de uso e expropriação da inteligência e do saber, a qual, aliada a estratégias de autocontrole do padrão de qualidade e também de controle do trabalho dos companheiros, constitui efetivamente um meio disponível para alcançar a auto-subordinação. Esta síntese apresenta as transformações produtivas, organizacionais e de gestão na contemporaneidade, com fortes implicações para o trabalho. São modificações importantes, com avanços significativos, mas também com perda para os trabalhadores.

Em geral, os novos modelos de gestão, além de incorporarem características da tecnologia informacional e alterarem as formas de controle do trabalho, mediante maior participação dos trabalhadores na formulação das estratégias gerais das empresas, ampliam a coresponsabilidade com os resultados. Esses trabalhadores que geralmente ficam em ambientes mais “limpos”, com eliminação das cargas físicas e mecânicas de trabalho, entre outras, e que, portanto, teoricamente teriam a possibilidade de usufruir uma saúde de melhor qualidade, estão expostos a novas cargas de trabalho, cognitivas e psicoemocionais.

Considerações finais

A lógica de produção inaugurada no contexto da Administração Científica permaneceu nas perspectivas da Administração até a década de 70. O Modelo de Gestão Burocrático, desenvolvido segundo a Teoria da Burocracia de Weber, gerou uma série de contribuições, assim como a Administração Científica, pois ampliou o uso de novas técnicas gerenciais. Por outro lado, desconsiderou aspectos inerentes aos indivíduos, o que, aliado às disfunções decorrentes da rigidez do modelo

e à concepção das organizações como máquinas, levou à despersonalização do homem. A essa perspectiva de análise sucederam outras, a exemplo da teoria das Relações Humanas, da Behaviorista e da Estruturalista. Percebeu-se que cada perspectiva de gestão funcionou tal qual um paradigma e, à medida que surgia, tentava substituir a anterior com a sugestão de novos pressupostos. Por fim, dentro do primeiro bloco, denominado de perspectivas tradicionais, Aktouf (2001) destacou o Modelo Sistêmico que concebeu as organizações como sistemas vivos, compostos por subsistemas que se relacionavam e interagiam entre si. Este processo de adaptação constante das organizações foi denominado de Abordagem Contingencial, que defendia a inexistência de um modelo ideal de gestão e que, portanto, cada organização devia adequar-se às condições ambientais e aos fatores internos a estas inerentes.

Este conjunto evolutivo de perspectivas analíticas congrega o paradigma taylorista-fordista que, genericamente, reúne as seguintes características: estruturas predominantemente formais, hierarquizadas e departamentalizadas; centralização de informações e decisões; uso de máquinas especializadas e não flexíveis, para fabricação em massa de bens padronizados; trabalhadores semiquualificados, a quem cabe cumprir rigorosamente as normas operatórias e a realização de tarefas parceladas, rotineiras e previamente prescritas.

A partir da década de 70, esse padrão de acumulação de capital entrou em crise e surgiram transformações interativas, representadas pela terceira revolução tecnológica e pela globalização. Acompanhadas por determinantes econômicos e políticos essas transformações implicaram um conjunto de mudanças nas diversas sociedades, não necessariamente lineares, com características diferenciadas nos países desenvolvidos e nos países periféricos. Estas mudanças, por sua vez, têm gerado um novo padrão de competitividade internacional, com a conseqüente necessidade de adaptação das organizações às regras internacionais de qualidade, mediante a implantação de novos modelos de gestão, denominados correntemente de especialização flexível, modelo japonês e outros, além de novas formas de trabalho.

Sabe-se que a sociedade contemporânea tem observado profundas transformações em suas relações sociais e em seu arranjo produtivo. Novos padrões superiores de produtividade e a valorização excessiva de critérios de eficiência e eficácia gerenciais trouxeram novas inquietações para os diversos atores envolvidos. Esta síntese apresenta as transformações produtivas, organizacionais e de gestão na contemporaneidade, com fortes implicações para o trabalho. São modificações importantes, com avanços significativos, mas também com perda para os trabalhadores. Com base na discussão levantada neste artigo, espera-se que novas reflexões sejam feitas sobre os impactos dos modelos de gestão nas organizações e suas implicações para o ser humano, que até então tem sido considerado um mero recurso empresarial, ou seja, parece que se aplicam roupagens novas a velhas considerações.

Os aspectos aqui relatados, longe de se esgotarem nas suas múltiplas dimensões analíticas, servem como ponto de partida para uma reflexão sobre os modelos de gestão e seus impactos nas organizações e no trabalho, pois, para garantir sua sobrevivência, as empresas deverão (re)pensar seus processos e modelos numa perspectiva mais humanizada e menos utilitarista.

REVISITING THE MODELS OF ADMINISTRATION: FROM THE CLASSICS TO THE CONTEMPORARIES

Abstract: This paper aims to discuss the concept of management pattern adopted by several authors. The discussion starts with the traditional perspectives and reaches the contemporary ones, and analyses their impacts on the organizations and on labor. The study concludes affirming that important modifications have happened over the last years, not only with significant progresses, but with loss for the workers as well.

Key Words: Labor Administration. Pattern of Management. Labor.

Referências Bibliográficas

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. **Psicologia aplicada à Administração**. São Paulo: Atlas, 1981.

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. **Psicologia aplicada à Administração**: globalização, pensamento complexo, teoria crítica e a questão ética nas organizações. São Paulo: Excellus, 2002.

AKTOUF, Osmar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. Administração e Teoria das Organizações Contemporâneas: rumo a um humanismo radical crítico. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 8, n. 21, p. 8-29, maio/ago. 2001.

ANDRADE, Flávio Anício. **Jogando no campo do adversário**: o projeto empresarial de formação do “novo trabalhador”. 1996. 100 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 1996.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2002.

BIAZZI JR., Fábio. O trabalho e as organizações na perspectiva sócio-técnica. **RAE**, São Paulo, v. 34, n.1, p. 30-37, jan./fev. 1994.

CASTELLS, Manuel. A informatização do trabalho. **Revista de Debate Político**, n. 6, p. 89-95, 1993.

CHANLAT, Jean-François. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, Eduardo Paes Barreto; VASCONCELOS, João Gualberto Moreira (Org.). **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 118-128.

CHANLAT, Jean-François (Org). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1.

CODO, Wanderlei. Providências na organização do trabalho para prevenção da LER. In: CODO, Wanderlei; ALMEIDA, Maria Celeste C. G. de (Org.). **LER**: diagnóstico, tratamento e prevenção – uma abordagem interdisciplinar. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 222-248.

FERREIRA, Ademir A.; REIS, Ana Carla F.; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias – evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.

FLEURY, Afonso Carlos Correa. Organização do trabalho na indústria: recolocando a questão nos anos 80. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coord.). **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1985. p. 51-66.

GORZ, André. O declínio da relevância do trabalho e a ascensão de valores pós-econômicos. **Revista de Debate Político**, Salvador, n. 6, p. 25-31, 1993.

HIRATA, Helena. Novos modelos de produção, qualidade e produtividade. **Seminários & Eventos**, São Paulo: Diocese, n. 1, p. 38-49, set. 1994.

KATZ, Cláudio; BRAGA, Rui; COGGIOLA, Osvaldo. **Novas tecnologias: crítica da atual reestruturação produtiva**. São Paulo: Xamã, 1995.

KIENEN, Nádia; WOLFF, Sabrina. Administrar comportamento humano em contextos organizacionais. **RPOT**, v. 2, n. 2, p. 11-37, jul./dez. 2002.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Teoria Geral da Administração: uma síntese**. São Paulo: Atlas, 1989.

MONTEIRO, Maria Silva; GOMES, Jorge do Rocha. Reestruturação produtiva e saúde do trabalhador: um estudo de caso. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, abr./jun. 1998.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. São Paulo: Pioneira, 1986.

_____. **Teoria geral da administração: uma introdução**. São Paulo: Pioneira, 2001.

PEREIRA, Maria Izabel; SANTOS, Sílvio Aparecido dos. **Modelo de gestão: uma análise conceitual**. São Paulo: Pioneira, 2001.

SAMPAIO, Jâder dos Reis. Psicologia do trabalho em três faces. In: GOULART, Íris Barbosa; SAMPAIO, Jâder dos Reis (Org). **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos I**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998. p. 19-40.

SANDRI, Adriano. **Sindicalismo em tempos de Qualidade Total**. Belo Horizonte: Dindieletro, 1994.

SMITH, Adam. **Inquérito sobre a natureza e as causas da riqueza das nações**. Lisboa: Fundação Calouste Gulben Kian, 1999. v. 2.

WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.