

**PERSPECTIVA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO NA CONTEMPORANEIDADE:
UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO RAMO FARMACÊUTICO**Flavia Massuga¹Simone Soares²Francieli Cristina Roik³**RESUMO**

Desde a Revolução Industrial, diversas teorias administrativas foram desenvolvidas a fim de auxiliar na melhor gestão empresarial dado um contexto particular. As teorias clássicas da administração representadas por Fredrick Taylor, Henri Fayol e Max Weber, apesar das críticas direcionadas, apresentam princípios ainda aplicáveis na administração das organizações modernas. A fim de elucidar essa questão, este estudo tem como objetivo principal avaliar como as teorias clássicas da administração estão inseridas na prática de uma empresa do ramo farmacêutico que atua com a venda e manipulação de medicamentos na cidade de Irati, PR. Para tanto foi realizado um estudo de caso, por meio de entrevista e observação in loco. Os resultados apontam que a empresa investigada possui traços racionais, uma cadeia escalar, divisão de tarefas, supervisão funcional, incentivos salariais e outras características das escolas clássicas da administração. Muitas dessas características contribuem com a eficiência organizacional, entretanto, outras como a exagerada supervisão e o sistema de recompensas desproporcional precisam ser repensadas a fim de contribuir com um melhor desempenho no contexto específico.

Palavras-chave: Teorias administrativas. Abordagem clássica. Empresa farmacêutica.

¹ Mestre e Doutoranda em Desenvolvimento Comunitário pela Universidade Estadual do Centro-Oeste (PPGDC/UNICENTRO).

² Mestre e Doutoranda em Desenvolvimento Comunitário pela Universidade Estadual do Centro-Oeste (PPGDC/UNICENTRO).

³ Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Centro-Oeste e Especialista em Gestão Estratégica de Negócios (UniCesumar).

CLASSICAL MANAGEMENT PERSPECTIVE IN CONTEMPORARY TIMES: A STUDY IN A PHARMACEUTICAL COMPANY

ABSTRACT

Since the Industrial Revolution, several administrative theories have been developed in order to assist in better business management given a particular context. The classic theories of management represented by Fredrick Taylor, Henri Fayol and Max Weber, despite the targeted criticisms, present principles still applicable in the management of modern organizations. In order to elucidate this issue, this study has as main objective to evaluate how the classical theories of administration are inserted in the practice of a pharmaceutical company that works with the sale and manipulation of medicines in the city of Irati, PR. To this end, a case study was conducted, through interviews and on-site observation. The results show that the investigated company has rational features, a scalar chain, division of tasks, functional supervision, salary incentives and other characteristics of the classic schools of administration. Many of these characteristics contribute to organizational efficiency, however, others such as exaggerated supervision and the disproportionate reward system need to be rethought in order to contribute to better performance in the specific context.

Key-words: Administrative theories. Classic approach. Pharmaceutic Company.

1 INTRODUÇÃO

Organizações são comumente visualizadas como um meio para o alcance de objetivos e metas (ÖNDAY, 2016). Na contemporaneidade essas organizações enfrentam diversos desafios e a sua gestão adequada é vital para a sobrevivência e atendimento aos seus preceitos (FERDOUS, 2017). Como suporte a esse gerenciamento, entendido como uma organização sistemática de pessoas e recursos, teorias administrativas destacam-se como sistemas de pensamentos que esclarecem formas de atuação apropriadas a um contexto específico (FERSOUS, 2017; SULIEMAN, 2019).

Particularmente, as teorias administrativas ganharam maior ênfase a partir da Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra no Século XVIII, na qual, dada a utilização de uma nova fonte de energia, o motor a vapor, a mão de obra passou a ser substituída pelas máquinas fomentando o comércio e a indústria, o que levou a necessidade por administração e organização.

Nesse contexto, a abordagem clássica da administração, compreendida no período entre meados do século XIX e final da década de 1940 (JACOBSEN; MORETTO NETO, 2009), corresponde a primeira tentativa de considerar analiticamente os problemas organizacionais complexos. Ela condiz a um primeiro esforço direcionado ao desenvolvimento de uma teoria formal para as modernas organizações industriais (SILVA, 2008). Fazem parte das teorias clássicas, a teoria da administração científica desenvolvida por Fredrick Winslow Taylor, a teoria administrativa, desenvolvida por Henri Fayol, e a teoria burocrática de Max Weber, todas direcionadas a solução de problemas e necessidades administrativas encontradas no contexto

particular da época (SILVA, 2008; BAYKAN; UZUNBOYLU, 2018; SULIEMAN, 2019).

A teoria clássica das organizações baseia-se em quatro pilares que incluem a divisão do trabalho, processos escalares e funcionais, a estrutura e a extensão do controle. Além disso, é direcionada a racionalidade, concentrando-se em uma concepção estrutural e gestão organizacional, na qual o relacionamento homem-máquina prepondera (ÖNDAY, 2016).

Embora muitas críticas tenham sido direcionadas a abordagem clássica da administração, essencialmente voltadas a não consideração do aspecto humano no desempenho das atividades organizacionais, esta é ainda a principal escola de pensamento visualizada nas empresas de hoje em dia, podendo, seus princípios, serem perfeitamente colocados em prática na administração das organizações modernas (JACOBSEN; MORETTO NETO, 2009; FERDOUS, 2017; ROSSÉS *et al.*, 2017). Devido a esta discussão, este estudo apresenta a seguinte problemática de pesquisa: como as teorias clássicas administrativas se encontram hoje aplicadas nas organizações contemporâneas?

A fim de responder a essa questão, apresenta-se como objetivo principal avaliar como as teorias da administração científica, administrativa e burocrática estão inseridas na prática de uma empresa farmacêutica que atua com a venda e manipulação de medicamentos na cidade de Irati, PR e quais as vantagens e desvantagens considerando seu desempenho observado. Além da acessibilidade, a escolha de uma organização do ramo farmacêutico se justifica dadas as características que a tornam uma empresa que requer inovações constantes adequando-se ao contexto atual, bem como, devido abranger atividades relacionadas à produção que podem ser analisadas.

A fim de melhor elucidar a questão, a seguir são apresentados os pressupostos teóricos que colocam em evidência as características e princípios relacionados à abordagem clássica da administração. Na sequência estão elencados os procedimentos metodológicos adotados, seguido pelos principais resultados e discussões que resultaram nas considerações finais do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Perspectivas clássicas da administração: princípios e contribuições

A administração corresponde a um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas organizacionais (SILVA, 2008). O modo como se conceitua e visualiza as organizações é marcado por diferenças significativas, considerando as diversas correntes teóricas existentes (MARQUEZINE; ARAÚJO; DUARTE, 2020). As teorias administrativas, embora muito discutidas atualmente, tem suas origens pós Revolução Industrial, a qual marcou o início dos avanços tecnológicos nunca vistos antes.

Segundo Silva (2008), a abordagem clássica da administração consiste a um dos primeiros esforços para desenvolvimento de teorias que correspondem às organizações industriais modernas. Ela teve seu início a partir de 1856 como consequência da Revolução Industrial e emergiu em decorrência de dois fatores genéricos: o crescimento desorganizado das empresas com uma maior complexidade, o que demandou uma abordagem científica em substituição ao empirismo; e a necessidade de aumentar o desempenho das organizações para enfrentar a iminente competição.

A teoria clássica entende que a administração é um conceito estrutural comum que é aplicável independentemente das condições e estrutura. Deste modo, prediz que formas de pensamento e atuações comuns definidas nas organizações podem ser utilizadas para simplificar e melhorar seu funcionamento, por meio principalmente da racionalização da produção (FERDOUS, 2017). A eficácia e a eficiência organizacional e o arranjo da estrutura formal e das atividades gerenciais são a base desse pensamento (BAYKAN; UZUNBOYLU, 2018; SULIEMAN, 2019).

Uma das mais antigas teorias clássicas é a teoria da administração científica desenvolvida por Frederick W. Taylor. Sua ênfase reside nas tarefas, nos métodos de produção, visando alcançar um caminho de gestão ótimo dos recursos para elevar a produtividade. (RIBEIRO, 2016; AFFONSO; FERRARI, 2018; BAYKAN; UZUNBOYLU, 2018; SULIEMAN, 2019). Taylor revolucionou os métodos tradicionais de trabalho aplicando métodos científicos em empresas norte-americanas. Sua conclusão era que a produção de cada operário consistia em apenas um terço do que poderia ser, motivado pelo que chamava de vadiagem sistêmica (SILVA, 2008).

Para aumentar então a produtividade, seu sistema foi baseado na análise do trabalho, envolvendo o estudo dos tempos e movimentos para buscar a melhor forma de executar os processos (JACOBSEN; MORETTO NETO, 2009). Sua filosofia envolve também a padronização das ferramentas, uniformizando o modo de fazer dos funcionários; treinamento dos trabalhadores e alocação em tarefas que melhor poderiam executar; supervisão funcional; cooperação entre gerência e operários de modo que o trabalho fosse realizado conforme os princípios; redução da fadiga por meio de movimentos reduzidos, ambiente e ferramentas adequadas ao trabalho; e pagamento por produção, a fim de incentivar os funcionários (FERDOUS, 2017; BAYKAN; UZUNBOYLU, 2018).

Para Sulieman (2019), Taylor, com seus estudos, forneceu cinco princípios básicos a serem seguidos, sendo: a substituição de julgamentos individuais pela ciência; a seleção de trabalhadores conforme habilidades requeridas ao trabalho; o treinamento padrão; incentivos salariais para aumentar a produtividade; e a cooperação entre operários e gerência para que ambos realizem o trabalho conforme os métodos científicos estabelecidos.

De acordo com Jacobsen e Moretto Neto (2009), a racionalização do trabalho é uma característica marcante das ideias de Taylor, o que gerou a divisão do trabalho e a especialização do trabalhador, consistindo futuramente no princípio da linha de montagem, mais enfatizado por Henry Ford. Dentre as melhorias com essa racionalização, os autores supracitados destacam a padronização de ferramentas e equipamentos visando o mínimo de esforços; uso de cartões de instruções que descrevem os movimentos e funções que deveriam ser realizadas pelos trabalhadores, facilitando o treinamento e a supervisão; paradas para eliminar a fadiga; e a gratificação diferenciada por produção.

O objetivo da administração científica era, portanto, aumentar a produtividade do trabalhador por meio de uma análise científica e sistemática do trabalho, buscando por uma melhor forma de realizar as tarefas (ÖNDAY, 2016; AFFONSO; FERRARI, 2018). Nesse contexto, a especialização do operário foi um dos pontos principais para atender ao seu objetivo.

Neste caso, o trabalhador que antes desempenhava uma série de tarefas para produzir um produto na figura do artesão, passou a ser especialista em uma ou duas etapas do processo (ÖNDAY, 2016). Considerando o trabalhador, de um modo geral, Taylor considerava o operário irresponsável, vadio e negligente correspondendo ao conceito de *homo economicus* que pressupõe que o homem trabalha apenas por recompensas monetárias (SILVA, 2008).

Cabe ressaltar que Henry Ford, também conhecido como um seguidor de Taylor, contribuiu de forma pontual com a teoria clássica da administração baseada no conceito de eficiência numa fábrica de automóveis. Ford se preocupou com a economia de material e de tempo inserindo o conceito de linha de produção, onde funcionários adaptavam seus movimentos à velocidade da esteira rolante, sistema ainda muito utilizado atualmente na produção em massa. Também buscava pagar altos salários e fixar preços acessíveis para os bens produzidos, apoiado pela elevação da intensidade produtiva. Três princípios norteiam seu modelo, sendo o princípio da produtividade que corresponde a máxima produção dentro de um período; o princípio de intensificação, obtendo capital com grande giro; e o princípio da economicidade reduzindo o volume de matéria prima em transformação (SILVA, 2008; BELMIRO *et al.*, 2017).

Uma segunda vertente da corrente da administração clássica consiste na teoria administrativa desenvolvida por Henry Fayol, a qual buscou aumentar a eficiência das empresas por meio de sua organização e da aplicação de princípios gerais da administração com bases científicas. Seu objetivo era facilitar a gestão das empresas, focalizando na estrutura organizacional e nas funções administrativas de trabalho (ARAÚJO *et al.*, 2014).

Além de corroborar com os princípios de Taylor, Fayol compreende que o sucesso da empresa depende mais das habilidades administrativas dos líderes do que das técnicas. Dentre suas principais contribuições, Fayol define as funções da administração sendo: planejamento, organização, comando, coordenação e controle, as quais constituem o processo administrativo (JACOBSEN; MORETTO NETO, 2009; RIBEIRO, 2016; FERDOUS, 2017). Além disso, por meio de sua teoria foram estabelecidos 14 princípios sistematizados que servem de base para a tomada de decisões para a gestão organizacional, sendo: divisão de trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação do interesse individual ao interesse geral, remuneração do pessoal, centralização, cadeia escalar, ordem, equidade, estabilidade do pessoal no cargo, iniciativa e espírito de equipe (SANTOS, 2008; ÖNDAY, 2016; ROSSÉS *et al.*, 2017; SULIEMAN, 2019). Dentre esses princípios, dois se destacam, sendo a unidade de comando, em que os trabalhadores deveriam receber ordens somente de um superior; e unidade de direção, onde todos moveriam-se em direção um objetivo comum.

Nesse sentido, enquanto Taylor voltou-se à tarefa, Fayol focalizou em toda a organização e em como uma estrutura organizacional eficaz deveria ser formada (BAYKAN; UZUNBOYLU, 2018). Devido seu direcionamento operacional, a teoria de Fayol tornou-se parte fundamental de conceitos administrativos avançados (SULIEMAN, 2019).

A última vertente da perspectiva clássica, corresponde a teoria da burocracia que surgiu no início do século XX por meio de Max Weber, principalmente devido ao aumento da estrutura das empresas e da sua complexidade (SANTOS, 2008; AFFONSO; FERRARI, 2018). Ela buscava a racionalidade técnica para expandir a produtividade e seu foco estava na autoridade (BAYKAN; UZUNBOYLU, 2018). O trabalho, nesse sistema, é baseado em papéis e documentos

movimentados em sequência entre as unidades da estrutura organizacional. Weber, em seus estudos, buscava estabelecer uma ordem e estabilidade para as organizações, por meio de uma hierarquia integrada de atividades especializadas permeadas por regras sistemáticas. Dentre suas características, destacam-se a divisão do trabalho, a hierarquia de autoridade, racionalidade, regras e padrões, compromisso profissional, registros escritos e impessoalidade. Para Weber a burocracia não provocava ineficiência como o termo é entendido atualmente, mas era compreendido como o meio mais racional de controlar os seres humanos. As funções da burocracia resumem-se em: especialização, estrutura hierárquica; previsibilidade por meio de regras e regulamentos, racionalidade e democracia (SANTOS, 2008).

De acordo com Ferdous (2017), a gestão burocrática de Weber pode ser visualizada em várias organizações atuais visto que, mesmo diante de um contexto flexível e inovador, aparelhos burocráticos ainda são essenciais para a utilização eficiente de bens e recursos.

Apesar de denotar princípios válidos, diversas críticas foram direcionadas às teorias clássicas da administração. De um modo geral, estas são vistas como mecanicistas e insensíveis por visualizar os trabalhadores apenas como instrumentos de produção, sendo estes utilizados para alcançar a eficiência para a organização, tendo o fator humano ignorado. Conforme aponta Baykan e Uzunboylu (2018), ao considerar a abordagem clássica, o elemento humano sempre foi abordado em segundo lugar, além disso, relacionamentos interpessoais foram ignorados e as organizações foram compreendidas como um sistema fechado, sem interações com o meio. A interpretação das teorias como verdades universais aplicáveis a qualquer contexto também faz parte das críticas (JACOBSEN; MORETTO NETO, 2009).

No entanto, o que se observa é que, apesar das críticas, a aplicabilidade das teorias clássicas administrativas ainda é relevante no presente, inclusive em organizações modernas. Essas teorias se fundem conforme necessidades organizacionais e colaboram com a gestão de empresas visando atingir resultados satisfatórios no contexto que as permeiam.

3 METODOLOGIA

Este estudo refere-se a uma pesquisa de caráter qualitativo e descritivo sob a ótica de um estudo de caso realizado em uma empresa farmacêutica de vendas e manipulação de medicamentos na cidade de Irati, PR. A empresa selecionada refere-se a uma filial de uma rede nacional de drogarias que vem atuando há mais de 24 anos no mercado. De acordo com Creswell (2010) a pesquisa qualitativa direciona-se à compreensão do significado individual e à interpretação da complexidade de uma situação. Quando descritiva, busca examinar um fenômeno a fim de obter informações sobre as características de um problema ou situação, descrevendo-as posteriormente (PEREIRA, 2010).

Para Yin (2010, p. 39), o estudo de caso consiste em: “uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Nesse estudo particular, a ênfase residiu no estudo das formas de organização e produção de uma empresa do ramo farmacêutico e sua relação com as teorias da abordagem clássica da administração.

Como técnica de coleta de dados, optou-se pela realização de entrevista aberta e observação não participante in loco. A entrevista aberta ou também entendida como informal refere-se a uma conversação com o objetivo de coletar dados. Procura-se a partir dela a obtenção de uma visão geral do problema pesquisado (GIL, 2008). A entrevista foi realizada com uma das funcionárias responsáveis pelo setor de manipulação de medicamentos que atua há 15 anos na organização, contando também com a participação de demais funcionários durante a visita aos setores. Neste estudo, a fim de conferir sigilo à funcionária entrevistada, esta será aqui nomeada como entrevistada 1.

Por sua vez, a observação não participante, que consiste em uma técnica de coleta de dados e envolve a busca de informações pela percepção sensorial do pesquisador sem interferência na realidade (MARTINS; THEÓPHILO, 2007; MARCONI; LAKATOS, 2009), compreendeu a visita aos setores produtivos da organização investigada. Todas as informações foram registradas em forma de diário de campo, um instrumento que permite o registro das observações, percepções e experiências obtidas in loco (MINAYO, 2001).

Por fim, cabe ressaltar que a análise dos dados foi efetuada a partir do método de análise de conteúdo, o qual visa por meio de procedimentos sistemáticos descrever e obter conhecimentos relacionados a determinadas mensagens (BARDIN, 2011). A partir dessa proposta, na sequência estão descritos os principais resultados e discussões evidenciados a partir da coleta de dados e sua consequente relação com as teorias clássicas administrativas considerando uma análise baseada em eficiência.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

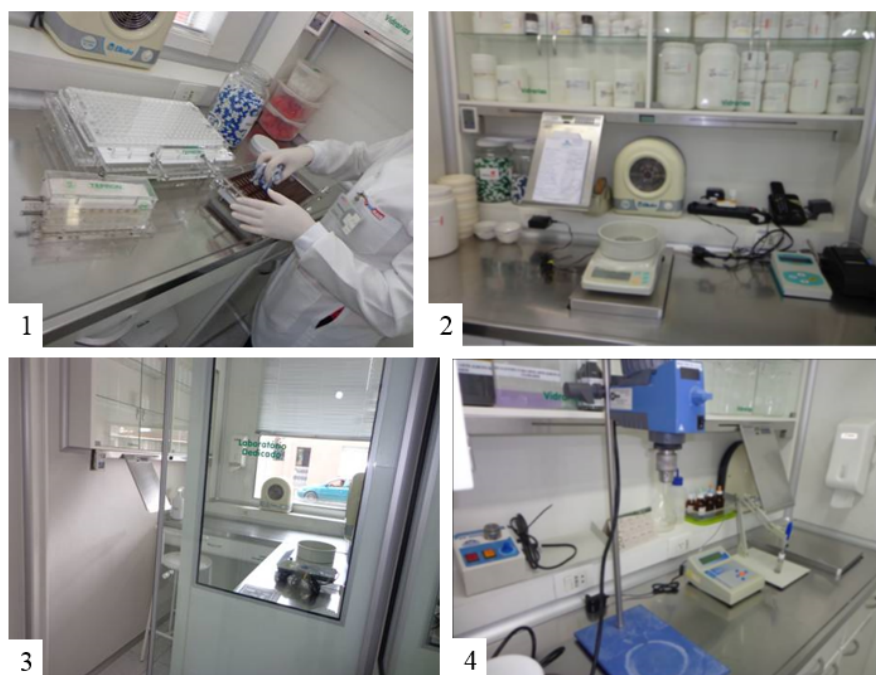
Visitando uma unidade empresarial e analisando seus aspectos de produção percebe-se que muito ainda se utiliza das teorias das escolas clássicas da administração. A empresa escolhida corresponde a uma unidade farmacêutica que trabalha com a venda e a manipulação de medicamentos. Ela conta atualmente com seis funcionárias que trabalham 8 horas diárias. Foi possível observar que o ambiente, devido à natureza da atividade, apresenta regras rígidas de higiene, sendo necessário colocar roupas apropriadas para adentrar na manipulação, como a touca e o propé, ambos descartáveis. A entrevistada 1 e as demais funcionárias que trabalham no estabelecimento explicaram detalhadamente como funciona o modo operacional da linha de manipulação de medicamentos e em seguida apresentaram seu espaço de trabalho.

Inicialmente a entrevistada 1 relatou a sua experiência como funcionária na organização. Segundo ela, ao ingressar na empresa começou a trabalhar como faxineira do local e, após algum tempo, devido ao ambiente e os processos de manipulação já fazerem parte de sua rotina, foi incentivada a apreender a função e realizar o curso farmacêutico. Deste modo, meses depois após realizar sua especialização no cargo, foi promovida a manipuladora de medicamentos. Encontra-se aqui uma das características da burocracia de Max Weber onde a racionalidade e a impessoalidade configuram-se como critérios de seleção de pessoal (SANTOS, 2008). Isso também se aplica a um dos princípios de Taylor, quando pressupõe que a seleção de trabalhadores deve proceder conforme habilidades requeridas ao trabalho (SULIEMAN, 2019).

Na empresa, a separação por setores é evidente. A fim de aumentar a eficiência, cada ambiente é destinado a uma determinada tarefa. O local é dividido em oito salas, sendo: sala de

lavagem; sala de controle de qualidade; laboratório de líquidos e semissólidos; sala dedicada; sala seladora; sala de manipulação; sala de manipulação II; e sala de pesagem. Na Figura a seguir, 4 destes setores podem ser visualizados, sendo o setor de manipulação (1), o setor de pesagem (2), o setor de controle de qualidade (3) e o setor de manipulação II (4).

Figura 1 - Setores de manipulação, pesagem, controle de qualidade e manipulação II



Fonte: Dados da pesquisa.

Ao produzir os medicamentos cada colaborador é responsável por realizar uma determinada tarefa, por exemplo, um manipula o material, o outro pesa, a próxima checa controlando a qualidade e a última rotula as embalagens. Esse processo remete-se ao conceito da divisão do trabalho defendido por Taylor e Fayol e se assemelha a uma linha de produção, o que auxilia em uma maior eficiência ao produzir, caracterizando como um dos princípios da administração científica de Taylor evidenciado com maior ênfase quando aplicado por Henry Ford (JACOBSEN; MORETTO NETO, 2009).

Entretanto, apesar de setores e funções segregadas, observa-se que não existe a especialização, ou seja, todas as funcionárias são aptas a realizar as atividades que são exigidas na empresa e elas distribuem a cada dia, de um modo diferente, como irão se organizar. Desta forma observa-se que os colaboradores da empresa investigada são multifuncionais, diferenciando-se então do prescrito pelas teorias de Taylor, Weber e Fayol, cujo pensamento em que a especialização onde cada indivíduo realizava apenas uma parte de processo seria o ideal para atingir maior produtividade, prepondera (SANTOS, 2008; ÖNDAY, 2016; AFFONSO; FERRARI, 2018)

Conforme evidenciado, as três teorias clássicas da administração não se preocupavam com o funcionário em si, mas sim com o trabalho que estava sendo executado ou com a estrutura da organização visando maior eficiência, sendo esta inclusive umas das críticas mais veementes desta abordagem (BAYKAN; UZUNBOYLU, 2018). Diferentemente das três teorias, foi observado que a empresa farmacêutica apresenta uma enorme preocupação com a saúde e bem-estar dos funcionários. No local de trabalho, por exemplo, há cartazes demonstrando os movimentos que devem ser executados antes de iniciar as atividades, além disso, colaboradores têm direito à academia três vezes por semana. Esses cuidados de caráter preventivo, visam evitar possíveis futuros problemas motores (Ler, Dort) causados pelos movimentos repetitivos, característicos das funções. Apesar de não abrangida neste estudo, cabe ressaltar a evidência, neste caso, da teoria das relações humanas que emergiu a partir das críticas direcionadas às teorias clássicas, com um direcionamento maior a preocupação do trabalhador como elemento humano (SANTOS, 2008). Isso confirma os apontamos de Rossés *et al.* (2017), quando destaca que apesar das teorias serem divididas linearmente para fins didáticos, elas se fundem conforme as necessidades das organizações.

Considerando os pressupostos apresentados por Fayol, fica evidente na organização as funções administrativas: planejamento, organização, comando, coordenação e controle (JACOBSEN; MORETTO NETO, 2009; RIBEIRO, 2016; FERDOUS, 2017). O planejamento pode ser evidenciado tanto nas orientações repassadas pela sede quanto às metas e objetivos anuais, quanto na definição de atividades do dia a dia. A organização é observada em todo o processo, especialmente no que concerne a alocação de responsabilidades e recursos. Além disso, a separação por ambientes, a limpeza impecável e o sistema de armazenamento de equipamentos, frascos, cápsulas e o próprio medicamento, todos com identificação, atendem a esta função. O comando e a coordenação é também observado na figura da supervisão e o controle configura-se como essencial na revisão de planos e principalmente no cuidado com a qualidade dos processos.

Um dos princípios de Fayol que ficou em destaque refere-se à cadeia escalar visualizada na hierarquia da organização, preceito também defendido por Weber quando trata da estrutura organizacional (SANTOS, 2008; ÖNDAY, 2016). Segundo a entrevistada 1, na comunicação vertical, por exemplo, os colaboradores devem obedecer aos níveis hierárquicos, ou seja, os funcionários devem repassar a informação para a supervisora direta que então levará essa informação ao diretor (alta administração). A unidade de direção é também observada, visto que toda a organização está direcionada ao atendimento de pedidos no tempo certo, cumprindo assim com as metas de trabalho.

A supervisora supracitada é responsável por acompanhar passo a passo da fabricação dos medicamentos, o que indica que a função de supervisão funcional descrita na teoria da administração científica de Taylor e o princípio da unidade de comando destacado na teoria administrativa continuam permeando muitas das organizações até os dias de hoje (SANTOS, 2008; FERDOUS, 2017). Isso é vantajoso para a organização considerando o controle de qualidade da produção, porém um ponto negativo observado e relatado pelas colaboradoras está na insegurança ao realizar as atividades, o que produz um efeito contrário ao esperado prejudicando a eficiência produtiva e aumentando a possibilidade de erros no processo.

Incentivos salariais como pagamentos por produção já visualizados na abordagem de oficinas de Taylor (BAYKAN; UZUNBOYLU, 2018; SULIEMAN, 2019), ainda se fazem

presente nas organizações por meio de comissões ou bônus. Na unidade farmacêutica de manipulação não é diferente. Neste caso, as funcionárias recebem uma comissão mensal conforme quantidade de medicamentos produzidos. O problema relatado consiste em um sentimento de desvalorização por quem executa as atividades de manipulação, visto que o setor de vendas é melhor bonificado em relação às comissões. Ademais, pode-se dizer que existe uma contradição no pagamento por produção, pois de um lado ele contribui para que o colaborador consiga obter um incremento de renda, mas de outro há o esgotamento físico ocasionado pela intensificação na repetição de movimentos.

A burocracia de Weber pode ser também visualizada no que concerne a utilização de papéis e documentos e a instituição de regras visando estabelecer ordem para as organizações (SANTOS, 2008). Devido à atividade desempenhada ser diretamente relacionada a questões de saúde, vê-se a necessidade da apresentação de receitas médicas para a compra de determinados medicamentos. Neste caso, a burocracia é visualizada como benéfica, pois, se mal administrados, os medicamentos, podem provocar problemas graves. Pelos relatos obtidos, este procedimento funciona muito bem na empresa e contribui com sua organização e controle em relação aos medicamentos fornecidos. As regras também são utilizadas para o bom ordenamento e relacionamento interno. Observa-se neste caso, regulamentações relacionadas à horários, intervalos, valores internos como respeito, ética e honestidade e a limpeza e organização do local de trabalho.

Como o trabalho exige muita concentração por envolver manipulação de medicamentos, é notório ainda que o ambiente tem enorme influência para a realização adequada de todo o processo, conforme Taylor concluiu em seus estudos (RIBEIRO, 2016; FERDOUS, 2017). Nesse sentido, a organização preza pelo fornecimento e manutenção de um local de trabalho limpo, silencioso e com uma boa iluminação, bem como, uma estrutura para melhor fornecer boas condições em seus espaços físicos.

Considerando a área de vendas, um ponto positivo em destaque refere-se ao bom atendimento realizado ao consumidor final. Percebe-se que os funcionários que trabalham no setor detêm de bom conhecimento sobre os produtos comercializados, além de apresentar uma facilidade para trabalhar com pessoas, o que é fruto de um bom treinamento realizado, também preconizado nos apontamentos da administração científica de Taylor (SULIEMAN, 2019).

De um modo geral, conforme preza a abordagem clássica da administração, foi observado que a organização investigada apresenta características de eficiência. A eficiência é evidenciada considerando, por exemplo, a produção em escala ao realizar a manipulação dos medicamentos economizando assim tempo na execução das atividades, conforme já relatado anteriormente. Entretanto, nesse mesmo ponto, observa-se uma dificuldade em relação ao uso eficiente de matéria prima. Como os componentes dos medicamentos possuem prazo de validade, muitos deles antes mesmo de serem utilizados na manipulação são descartados, assim também ocorre com medicamentos que permanecem prontos em estoque. Depara-se, portanto, com a falta de um princípio, não de Taylor, mas de Ford seu seguidor: o princípio da economicidade (SILVA, 2008; BELMIRO *et al.*, 2017). Para melhorar esta condição, a empresa deveria poder estabelecer um

sistema de controle de saídas e entradas desses medicamentos e dos compostos para manipulação para então realizar a compra de maneira controlada, evitando desperdícios.

A fim de sintetizar as contribuições, no Quadro a seguir estão discriminadas as evidências encontradas na organização investigada e a relação com as características das escolas de pensamento clássico da administração.

Quadro 1 – Relação das teorias clássicas da administração com características evidenciadas na organização investigada

ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO	CARACTERÍSTICAS EVIDENCIADAS
Administração Científica (Taylor)	Seleção de trabalhadores conforme habilidades requeridas ao trabalho; Divisão de tarefas (princípio de linha de produção); Supervisão funcional; Incentivos salariais – pagamento por produção; Condições ambientais adequadas ao trabalho; Treinamentos formais.
Teoria Administrativa (Fayol)	Funções administrativas: planejamento, organização, comando, coordenação e controle; Divisão do trabalho; Cadeia escalar; Unidade de comando; Unidade de direção.
Teoria Burocrática (Weber)	Racionalidade; Impessoalidade na seleção de pessoal; Estrutura hierárquica; Utilização de papéis e documentos – registros escritos. Instituição de regras.

Fonte: Dados da pesquisa.

Em suma, cada organização possui suas complexidades, seu modo de operar, exigências, normas, suas ideologias aplicadas e utiliza de abordagens teóricas que melhor se adequem ao seu contexto particular, permitindo uma gestão eficiente. A organização do presente estudo também possui suas particularidades e ideologias, muitas dessas ainda oriundas das escolas clássicas de Taylor, Fayol e Weber, conforme pôde-se observar na prática organizacional. Diversas vantagens são observadas no que concerne a eficiência no desempenho das atividades, dentre elas destacam-se àquelas relacionadas a seleção de trabalhadores conforme habilidades, divisão do trabalho, aplicação das funções administrativas, preceitos burocráticos e condições ambientais. Do mesmo modo, outras práticas que se referem, por exemplo, a supervisão e o sistema de recompensas, poderiam ser aprimoradas visando melhores resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo apresentou como objetivo principal avaliar como as teorias clássicas da administração estão inseridas na prática de uma empresa do ramo farmacêutico que atua com a venda e manipulação de medicamentos na cidade de Irati, PR e quais as vantagens e desvantagens evidenciadas em questão de eficiência. Para tanto foi realizado um estudo de caso, por meio de entrevista e observação in loco.

Os resultados denotam que a empresa investigada possui traços racionais, uma hierarquia rígida (cadeia escalar), divisão por setores e tarefas, supervisão funcional, preocupação com condições ambientais de trabalho, treinamentos formais, incentivos salariais, unidade de comando, unidade de direção, utilização de registros escritos, regras e impessoalidade na seleção de pessoal, e aplicação das funções administrativas, ou seja, contém muitas das características das escolas clássica de administração de Max Weber, Frederick Taylor e Henry Fayol.

Muitas dessas características contribuem para o bom funcionamento e gerenciamento da organização investigada como as condições ambientais, divisão do trabalho, seleção impessoal de trabalhadores, aplicação das funções administrativas e utilização de princípios burocráticos. Já outras não são consideradas tão eficazes assim como a exagerada supervisão e o sistema de recompensas desproporcional, as quais necessitam serem repensadas dado o contexto particular.

Ainda, torna-se necessária a reflexão que conceitos de administração de séculos passados ainda permeiam a sociedade atual, ao mesmo tempo que outros já vêm se configurando para melhor adaptar-se à realidade denotando questões como a ênfase na multifuncionalidade do trabalhador e o foco em suas necessidades como seres sociais, fatores estes em evidência na organização estudada.

Dados os limites do presente estudo, considerando um contexto específico do ramo farmacêutico, sugere-se para futuras pesquisas a investigação de outros setores, evidenciando suas particularidades em relação às teorias administrativas, sejam estas clássicas ou modernas. Ainda, torna-se interessante elucidar a percepção de gestores quanto a importância de conceitos e teorias norteadores para a adequada gestão dos empreendimentos no cenário contemporâneo.

REFERÊNCIAS

- AFFONSO, L. M. F.; FERRARI, F. L. *Teorias da administração*. Porto Alegre: SAGAH, 2018.
- ARAÚJO, D., *et al.* Teste no tempo: da teoria clássica da administração à organização atual do trabalho de enfermagem. *Revista de Enfermagem Referência*, v.1, n. 2, p. 111-120, jun., 2014.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAYKAN, H.; UZUNBOYLU, H. Administrator's management preferences and management theories. *The IIOAB Jornal*, v. 9, p. 21-29, 2018.
- BELMIRO, R. K., *et al.* Princípios básicos de Henry Ford. *Revista da Mostra de Iniciação Científica*, v. 3, n. 1, p. 1, 2017.
- CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Tradução de Magda França Lopes. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- FERDOUS, J. A journey of organization theories: from classical to modern. *International Journal of Business, Economics and Law*, v. 12, n. 2, p. 1-4, abr., 2017.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MASSUGA, F.; SOARES, S.; ROIK, F. C.

JACOBSEN, A. L.; MORETTO NETO, L. *Teorias da administração II*. Florianópolis: UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARQUEZINE, H. C. A.; ARAÚJO, U. P.; DUARTE, K. C. Apreciação das teorias organizacionais em pesquisas sobre o mercado editorial brasileiro: um estudo da produção científica no período de 2014 a 2019. *Revista de Administração da UEG*, v. 11, n. 1, p. 140-157, jan./abr., 2020.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas, 2007.

MINAYO, M. C. S. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

ÓNDAY, O. Classical organization theory: from generic management of Socrates to bureaucracy of Weber. *International Journal of Business and Management Review*, v. 4, n. 1, p. 87-105, fev. 2016.

PEREIRA, J. M. *Manual de metodologia da pesquisa científica*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RIBEIRO, A. L. *Teorias da administração*. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

ROSSÉS, G. F., *et al.* Uma análise da teoria clássica da administração e sua aplicabilidade em uma cooperativa: um estudo na Cotrisel. *Revista Sociais e Humanas*, v. 30, n. 2, p. 201-219, out., 2017.

SILVA, R. O. *Teorias da Administração*. São Paulo: Pearson, 2008.

SULIEMAN, M. S. Roots of organizational knowledge in classical management theories: a literature review. *International Journal of Business and Social Science*, v. 10, n. 10, p. 8-14, out., 2019.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução de Ana Thorell. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

SOBRE OS AUTORES

Flavia Massuga

Mestre e Doutoranda em Desenvolvimento Comunitário pela Universidade Estadual do Centro-Oeste (PPGDC/UNICENTRO). Contato: flavia.massuga@gmail.com.
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0985578089719837>

Simone Soares

Mestre e Doutoranda em Desenvolvimento Comunitário pela Universidade Estadual do Centro-Oeste (PPGDC/UNICENTRO).
Contato: simonesmangoni@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9016865851113699>

Francieli Cristina Roik

Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Centro-Oeste e
Especialista em Gestão Estratégica de Negócios (UniCesumar).

Contato: franielicr1@hotmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2020453254492752>

Como citar este artigo

MASSUGA, Flavia; SOARES, Simone; ROIK, Francieli Cristina. Perspectiva clássica da administração na contemporaneidade: um estudo em uma empresa do ramo farmacêutico.

Revista de Administração da Universidade Estadual de Goiás (RAUEG). Anápolis, v. 12, n. 2, p. 9-22, jul/dez. 2021. Disponível em: link do artigo. Acesso em: dd mês ano (Ex.: 10 jan. 2024).

Recebido em: 15/06/2020

Aprovado em: 09/01/2024

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editor Científico: Dr. Marco Aurélio Pedrosa de Melo