

# MARCHA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

## CRÍTICA DE LIVROS

### *Vidas Paralelas de Taylor e Fayol*

TOMÁS DE VILANOVA MONTEIRO LOPES

(TAYLOR E FAYOL, por BENEDICTO SILVA  
— E.B.A.P. — Fundação Getúlio Vargas,  
Rio, 1960)

**P**OR dois modos podemos medir a exata grandeza de um movimento de idéias: compreendendo a filosofia que o inspira e explica, ou aferindo a extensão de suas repercussões na vida da humanidade.

Na maior das vêzes, preocupados em fruir as vantagens que tais movimentos nos proporcionam, enxergamos, apenas, o lado prático dos mesmos e nos alheamos da filosofia que êles encerram. Deixamos de lado o sistema e nos contentamos com a pequena coleção de fórmulas que dêle podemos deduzir.

Nenhum domínio do pensamento humano espelha tão claramente a justeza dessa observação como a ciência da administração. Aqui, mais do que em qualquer outra província das atividades intelectuais, a ânsia de solucionar o problema do momento, a avidez do proveito imediato, nos tem levado a esquecer o lado filosófico das coisas.

“Taylorismo” e “Fayolismo” são vocábulos aos quais costumamos atribuir o conceito limitado de simples conjuntos de práticas, hauridas na observação inteligente de certos fatos, e postas diante de nós como prestimosas normas de normas de conduta para o trato dos problemas da eficiência industrial.

O verdadeiro sentido dos dois sistemas de organização racional do trabalho, seus fundamentos mais profundos, sua integração aos outros valores da cultura, e, sobretudo a importância de sua contribuição ao processo do advento de uma sociedade nova, são coisas para as quais raramente voltamos nosso espírito.

Nem sempre — devemos reconhecer — é fácil captar a filosofia de um movimento intelectual, porque os responsáveis por êle não puseram maior empenho em formá-la e difundi-la. Mais

homens de ação do que pròpriamente intelectuais edificaram sua obra, deixando a outrem a tarefa de interpretá-la e de definir-lhe os fundamentos éticos e intelectivos.

Muitas vêzes apenas esboçaram os motivos íntimos em que inspirou seu pensamento. Foram as repercussões sociais da obra criada que, através das construções dos intérpretes, vieram, mais tarde, revelar aquilo que o próprio criador do movimento não quis ou não pôde conceber.

Foi isso que, sob certos aspectos, aconteceu com os sistemas de organização científica do trabalho, donde se torna difícil estudá-los à luz de determinadas categorias de valores, quando nos limitamos aos textos em que seus próprios autores os expuseram.

A verdadeira significação do "taylorismo" e do "fayolismo" não encontra sua melhor expressão nem no livro de TAYLOR (*Princípios de Administração Científica*) nem no de FAYOL (*Administração Industrial e Geral*), mas na obra daqueles que analisaram as instituições sociais e as formas de conduta humana que se originaram dos dois sistemas.

Um dos biógrafos de TAYLOR reconhecia-lhe a incapacidade para a exposição das idéias, dizendo que:

"Sua memória sôbre a direção das oficinas (*Shop Management*) é um corpo de 132 páginas, nas quais a numeração dos tópicos é o único recurso de que dispõe o leitor para encontrar as idéias. As demonstrações aí surgem, ao correr da pena, sem que o autor revele a preocupação de concatenar seus raciocínios numa ordem qualquer". (J. CHEVALIER: — *L'Organisation du Travail* — Paris, 1946).

A crítica parece justa, quando se observa que no livro de TAYLOR a organização do trabalho sob a forma de tarefas, por exemplo, apresenta-se como mero recurso de eficiência, como instrumento de simplificação e padronização das operações fabris, e, sob uma aparência assim tão pobre, nem sequer entremostra o extraordinário poder de transformação que viria a exercer sôbre a estrutura tradicional das profissões.

O "task system" tayloriano, à parte aquilo que representa como restrição a liberdade do trabalhador, o que, por si só, já lhe empresta, do ponto-de-vista humano, um sentido bem mais profundo do que o de um simples dispositivo tendente à melhoria da execução do trabalho e ao combate ao desperdício, desencadeou essa verdadeira reação em cadeia, através da qual as antigas profissões se foram diluindo em grupos de tarefas cada vez mais

singelas. Sua conseqüência última foi a integração do trabalhador num sistema de operações em que a divisão e simplificação das tarefas chegaram aos extremos da despersonalização. No produto final do trabalho é praticamente impossível identificar a participação de cada operário. Esta, isoladamente, nada significa.

Que tais coisas têm reflexos sociais da mais alta importância percebe-se claramente. Como haveria o trabalhador de deixar de fortalecer e institucionalizar seu sentimento de classe, frente a uma forma de organização do trabalho que o colocava na mais estreita dependência de seus companheiros, ao mesmo tempo que lhe infundia a certeza de que, fora de determinado sistema de produção, poderia considerar-se, profissionalmente, morto?

Por outro lado, quando estabelece os "princípios" e os "deveres" de administração, FAYOL, ainda que se refira à "missão administrativa do corpo social", está longe de induzir a vigorosa revolução que, sobretudo na ordem econômica, resultou de sua maneira de conceber as funções de direção geral e de comando.

Parece certo que a grande empresa moderna, eixo em torno do qual gravita o processo de evolução do mundo nos tempos que estamos vivendo, dificilmente teria surgido sem a contribuição das idéias renovadoras de FAYOL. E quem será capaz de dizer o que a profissionalização da arte de administrar ainda vai produzir, no campo da formação de líderes para a sociedade de amanhã?

As respostas a questões desse tipo não se encontram nas páginas de *Administração Industrial e Geral*, mas é bem possível que estejam num capítulo qualquer do livro de BURNHAN (*The Managerial Revolution*) ou de PETER DRUCKER (*New Society*). Talvez a questão se reduza, apenas, a saber procurá-las com a devida atenção e alguma sagacidade.

"Taylorismo" e "fayolismo", como forças presentes e atuantes no quadro geral dos valores responsáveis pela transformação de muitos aspectos da sociedade, nos últimos cinquenta anos, ainda não esgotaram suas possibilidades. Enquanto a grande empresa permanecer na vanguarda do processo de ajustamento das antigas estruturas sociais às condições geradas por uma economia de produção em massa, um e outro continuarão a procriar seus efeitos. É isso, em grande parte, que explica o fato de que a genuína significação de ambos deva ser buscada menos nos livros de TAYLOR e de FAYOL do que na obra dos intérpretes sob cujos olhos os citados efeitos se estão desenrolando.

BENEDICTO SILVA é um desses intérpretes, dos mais autorizados. Seu livro espelha, a par de grande cultura, um rigoroso

escrúpulo na seleção das fontes de informações e uma grande segurança no confronto dos fatos e das idéias que coligiu em paciente pesquisa. Daí resulta que mesmo as pessoas familiarizadas com o tema encontrarão em TAYLOR e FAYOL algumas revelações interessantes. Preocupado em buscar o veio mais profundo das idéias sob a superfície das experiências que as confirmaram e das fórmulas que destas foram deduzidas, BENEDICTO SILVA realizou um trabalho que se integra, da melhor maneira, no movimento tendente à formação da legítima mentalidade empresarial em que o mundo de nossos dias deposita tantas esperanças.

TAYLOR e FAYOL, como o próprio título está a indicar, é mais o estudo biográfico de dois homens, do que uma análise de dois sistemas de organização do trabalho. Seu autor, contudo, não se limitou ao relato e comentário da vida dos biografados: foi mais além e empreendeu uma interpretação larga e percuciente da obra que ambos realizaram, mostrando, através de lúcido estudo comparativo, em que os sistemas de TAYLOR e de FAYOL se distinguem e se completam. O livro alia, assim, ao encanto que pode proporcionar a descrição de duas vidas votadas a um nobre ideal, o interesse criado pelo debate em tórno de idéias que se revestem de particular significação para todos nós.

O método de fazer preceder aquêle estudo comparativo de dois capítulos, um dedicado a TAYLOR e outro a FAYOL, prepara o espírito do leitor e lhe fornece os conceitos e as idéias fundamentais que o habilitam a acompanhar, sem maior esforço, o cotejo entre os dois sistemas pioneiros da organização científica do trabalho.

Tão vasto e tão bom é o material em que se subsidiou o autor, que a êste último se poderia pedir que retornasse ao tema, para estudar-lhe, com a mesma penetração e a mesma largueza de vista, algumas de suas facêtas menos gerais, como, por exemplo, a da influência das idéias de TAYLOR e FAYOL no desenvolvimento do sindicalismo moderno, e a dos efeitos do aparecimento do "administrador profissional" no destino das grandes dinastias industriais.

A tarefa não ofereceria nenhuma dificuldade para quem escreveu o livro que é objeto dos presentes comentários e nêle exhibe as credenciais de um ensaísta experiente, dotado de grande aptidão para o trabalho de pesquisa intelectual, e senhor de um estilo, cuja sobriedade, clareza e senso estético cativam o leitor mais exigente.

TAYLOR e FAYOL consta de três partes; e é à primeira, de autoria individual de BENEDICTO SILVA, que dizem respeito as

considerações que fizemos até aqui. As duas restantes, reunindo pequenos e excelentes ensaios de vários autores, deveriam, em nossa modesta opinião, constituir objeto de outro caderno, porque se é verdade que elas enriquecem a parte documental do livro, não é menos certo que lhe prejudicam a unidade de pensamento e de estilo. Publicadas em separado, elas alcançariam os objetivos a que o autor se refere numa passagem do prefácio, ao justificar sua inclusão no corpo do livro.

Com êsses comentários não fazemos uma crítica, mas uma sugestão, pois estimariamos que tão magnífico estudo dos aspectos gerais da obra de TAYLOR e FAYOL fôsem completados com alguns capítulos sôbre temas que expressam a profunda ligação da referida obra com a realidade social do nosso tempo.