

# SISTEMAS DE ORGANIZAÇÃO

CELSO DE MAGALHÃES

Técnico de Administração

**F**OI FREDERICO TAYLOR, engenheiro americano, quem primeiro percebeu a necessidade de uma organização científica do trabalho; seu sistema, hoje criticado, teve o mérito indiscutível de aumentar o rendimento das usinas.

Os que lhe seguiram os passos, evidentemente apresentaram coisa melhor, mas não puderam nem podem negar donde proveio o alicerce sobre o qual ergueram as paredes do monumento que é a Ciência da Organização do Trabalho.

Como toda ciência, a Organização do Trabalho também deve basear-se em alguns princípios fundamentais, considerado *princípio* como regra, preceito, lei:

1 — o HEDONÍSTICO — produzir o máximo com o mínimo de esforço, isto é, com o mínimo de gastos;

2 — o do RITMO — toda produção se realiza num intervalo de tempo;

3 — o da PROPORCIONALIDADE — os meios de produção devem ser proporcionais entre si;

4 — o da INTENSIFICAÇÃO — o preço de custo baixa com a quantidade produzida.

Destes princípios surgiram *métodos*, isto é, conjuntos de meios dispostos convenientemente para atingir um fim:

- a) DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO (ou DIVISÃO)
- b) COORDENAÇÃO (esta não é a coordenação de Fayol)
- c) PADRONIZAÇÃO
- d) TRANSPORTADOR

Quando se aplica o método da DISTRIBUIÇÃO (que pode diferir do da divisão do trabalho), cada

trabalhador se especializa num só gênero de atividade e nele exclusivamente pratica.

No método de COORDENAÇÃO, a matéria prima atravessa várias etapas da produção, em cada uma das quais recebe tratamento diferente, por diferentes trabalhadores.

Exemplificando, para que se veja bem a diferença entre estes dois métodos e a *divisão do trabalho*, ou a *coordenação* de Fayol...

Quando se quer mobilar uma sala, usando mesa e cadeiras de palhinha, pode-se encarregar um operário de fazer a *mesa inteira*, e outro de fornecer as *cadeiras completas* (madeira e palha) — é o método da DISTRIBUIÇÃO. Se, porem, na fabricação da mesa, distribuem-se as pernas a um operário, as gavetas a outro, a estrutura a um terceiro, *que trabalham simultaneamente*, sem esperar um pelo outro, de modo a que, num dado tempo, a mesa possa ser armada, reunindo-se as peças de várias procedências, aplica-se então o método da COORDENAÇÃO.

Agora, quando se estabelecem tipos uniformes a que ficarão sujeitos todos os produtos, é o método da PADRONIZAÇÃO que se aplica; e quando a matéria prima vai recebendo o acabamento devido, à medida que se desloca ao longo da usina, de modo a que, no final do curso, o produto já tenha chegado à fase de acabamento, está-se aplicando o método do TRANSPORTADOR.

Cada um desses métodos tem suas vantagens particulares: No da DISTRIBUIÇÃO, por exemplo, aproveita-se mais a aptidão individual; no da COORDENAÇÃO, é mais fácil acompanhar todas as tarefas e economizar tempo, embora se perca em precisão; no da PADRONIZAÇÃO, há possibilidade de produzir em série, isto é, ininterruptamente, sem parar.

Sistema é um conjunto de princípios ou de métodos, de forma a constituir um corpo de doutrina, e doutrina é o aspecto característico por que se apresenta a solução ou explicação de certas questões científicas ou religiosas.

Na organização do trabalho apareceu, primeiramente, o sistema Taylor, que preconiza o método da distribuição, sujeitando o operário a muitos chefes, cada um dos quais dirige uma etapa do trabalho, inclusive o funcionamento da maquinaria e a escolha da ferramenta.

Nesse sistema, o planejamento é feito separadamente da execução; nele se procura adaptar o trabalhador à máquina e busca-se diminuir o tempo de produção suprimindo os movimentos inúteis.

Para os trabalhadores que realizam a tarefa no tempo marcado, o sistema admite um salário muito maior do que o que receberão os trabalhadores que o não atingirem; é a isto que se chama tarifa diferencial de Taylor.

Ora, os opositores do sistema dizem que ele mecaniza demasiado o trabalho, de modo a destruir a iniciativa pessoal do operário, obrigando-o ainda a esforços excessivos no afan de diminuir o tempo de produção para conseguir maiores salários, o que os leva a um esgotamento rápido.

Para corrigir então os males dessa estafa, procurou-se estudar a fadiga dos músculos, do sistema nervoso; conhecer melhor as relações psico-físicas, a assimilação e a desassimilação, buscando-se determinar a alimentação mais eficiente, o tempo de repouso necessário ao restabelecimento da máquina humana, criando-se, dessa forma, um novo sistema — a FISIOLÓGIA DO TRABALHO.

Concomitantemente com esses estudos de fisiologia especializada, surgiu outro sistema — a PSICOTÉCNICA, que estuda as faculdades humanas sob o ponto de vista de sua aplicação ao trabalho, para o fim de adaptar a máquina ao homem. Era, por assim dizer, uma reação ao taylorismo, que, adaptando o homem à máquina, não dera, contudo, o resultado que seria de presumir-se.

Selecionar o mais apto para determinado trabalho é tarefa difícil; além disto, há que cuidar da aprendizagem dos substitutos, dos diferentes métodos de trabalho, coisa que escapava à psicotécnica e que a impedia, por isto, de existir sozinha no campo da organização.

Ao lado desses sistemas, surgiu outro de extraordinária importância econômica: o sistema Ford, cujas características se resumem no trabalho dividido, repetido, contínuo, desenvolvendo-se a produção ao longo de uma esteira que conduz a matéria prima, desde a fase inicial até o acabamento último do produto, sem interrupções nem paradas: é o método do transportador.

Além disto, Ford introduziu a novidade de considerar o produtor, o operário e o consumidor igualmente interessados na rapidez, perfeição e preço do produto. Ele paga salários elevados, produz tão rapidamente que se financia a si mesmo com o próprio dinheiro das vendas, prescindindo de empréstimos bancários, e fornece o produto pelo mais baixo preço possível, para beneficiar o consumidor e aumentar as vendas, majorando os lucros.

São estes os sistemas de organização; nenhum outro mais existe.

Emerson, com seus princípios; Bata's com suas unidades independentes; Stakhanow, com o estímulo, a emulação do operário — não criaram sistemas: apenas focalizaram ou introduziram preceitos.

Quando se entra numa usina de produção, poder-se-á verificar se ela está organizada segundo o sistema Taylor, ou o sistema Ford, se faz uso dos processos da Psicotécnica, ou da Fisiologia do Trabalho.

*Mas não se poderá dizer, por exemplo, que ela está ou não organizada pelo sistema de Fayol.*

Fayol também não criou um sistema de organização: fez uma filosofia da direção das empresas.

No fayolismo despreza-se o operário; estuda-se o rendimento da produção, apenas sob o ponto de vista das administrações das empresas.

As operações do funcionamento de uma usina qualquer foram divididas por Fayol em — administrativas, técnicas, comerciais, contábeis e financeiras, sendo que as técnicas faltam em algumas. Mas é erro crasso perguntar se uma usina ou empresa está organizada à Fayol, *ou procurar localizar, dentro dela, os lugares onde se situam as citadas operações.*

O que Fayol fez foi procurar ensinar qual seria, para o rendimento das empresas, a conduta mais proveitosa das respectivas administrações. O que ele ensinou serve para o sistema Taylor, para o sistema Ford, para a Psicotécnica, para a Fisiologia do Trabalho e até mesmo para as atividades do próprio Estado que nada mais é que uma empresa gigantesca.

Como etapa final de todo esse esforço, reunindo tudo quanto se havia anteriormente feito: — a divisão funcional e outras regras de Taylor, os princípios de Fayol, a concepção econômica de Ford, os processos da Psicotécnica e da Fisiologia do Trabalho — construiu-se um grande corpo de doutrina, uma sistematização de conhecimentos, uma estrutura de verdades, a que se deu o nome de ORGANIZAÇÃO CIENTÍFICA DO TRABALHO OU RACIONALIZAÇÃO.

A RACIONALIZAÇÃO DO TRABALHO é, pois, um sistema de organização econômica destinado a provocar um aumento da felicidade coletiva, por um acréscimo de bem estar e de conforto material.

Isto no sentido mais amplo, encarado o país como uma só unidade produtiva e consumidora: a racionalização só tem uma finalidade — promover um aumento do bem estar do povo.

E nada mais que RACIONALIZAÇÃO se vem praticando no Brasil atual: cada Conselho que se cria, cada Instituto ou Autarquia que surge, cada Repartição que o DASP reorganiza é um índice da aplicação equilibrada desse sistema.

No sentido restrito, porém, relativamente às usinas menores de produção, às fábricas, aos estabelecimentos —

racionalizar é organizar o trabalho de modo a que se torne mais eficiente, mais rápido e menos exaustivo.

No conceito de *eficiência* já está o de economicidade e de qualidade, e na expressão *menos exaustivo* se compreende o bem estar do trabalhador.