

SISTEMAS DE ORGANIZAÇÃO

CELSO DE MAGALHÃES

Técnico de Administração

FOI 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, porém, 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 FISILOGIA 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.