

# Taylorismo e unidade de comando

NILO M. RODRIGUES

Técnico de Administração

## I — IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

**T**ALVEZ pareça estranho e fastidioso que — após tão marcantes progressos na Ciência da Organização — alguém ainda se anime a estudar o problema da unidade de comando, no original sistema de organização ideado por Taylor.

A certos cultores de assuntos de organização parecerá, decerto, que nenhuma contribuição nova se poderá adicionar ao tema. Tudo parece já ter sido resolvido. A questão, entretanto, assume palpitante atualidade, devido ao raro interesse com que, ultimamente, os estudiosos procuram penetrar nos ínfimos pormenores dos assuntos de organização.

Relativamente ao tema, cumpre assinalar uma falácia, muito propalada “nos círculos geralmente bem informados”, que irá constituir o tema em análise. Por diversas vezes tem sido dito e redito — por nacionais e estrangeiros — que o sistema de trabalho inventado pelo famoso engenheiro norte-americano foge ao princípio da unidade de comando. Tal assertiva causa dúvidas inquietantes, menos pelo fato da suposta violação daquele princípio do que pela aguda curiosidade advinda, no sentido de conhecer-se qual o artifício adotado para “neutralizar” os perniciosos efeitos dessa infração, unanimemente condenada pelos entendidos.

E não é tudo. Após a formulação da habitual acusação, segue-se, invariavelmente, uma defesa, que se apresenta com todas as características de resposta-padrão. No fim... tudo dá certo: congratulam-se ouvintes e defensores, continuando a obra do precursor da Organização Científica do Trabalho no mesmo pedestal que conquistou, sofrendo apenas as periódicas alternativas de ser julgada, para, sistematicamente, ser absolvida...

Esse foi o fato que nos causou uma pertinaz curiosidade. Meditamos: será possível que o revolucionador da engenharia mecânica — com “On the art of cutting metals” — tenha cometido tão

elementar erro? Quando nosso espírito se inclinava a aceitar essa afirmação corrente, outra dúvida assaltava nosso espírito: que artifícios teria usado Taylor para evitar choques de autoridade?

Demos início a uma indagação nesse sentido, e assim está explicada a origem deste artigo.

Portanto — seja advertido — não tencionamos seguir o rumo costumeiro dos que tem versado sobre o *Taylorismo*. Nem pretendemos imitar Henry Le Chatelier, que, encantado pelos resultados imediatos do novo sistema, não chegou a encarar sequer seu aspecto social. Nem tampouco iremos fazer eco do libelo de Yoteiko, que, sob o impulso de seu “infatigável” interesse pelo fator humano, desprezou os imorredouros fundamentos do *Taylorismo*, demonstrados pela prática. Nossa atitude será diferente dessas, tentaremos esclarecer, apenas, o aludido ponto básico da estruturação do sistema.

Assim exposta a acusação, vejamos a respectiva defesa. Que alegam os defensores? Insistem em asseverar que não houve quebra do aludido princípio, graças à limitação do campo de ação (autoridade) de cada um dos chefes. Desse modo, possuindo cada “boss” ou “clerk”, funções próprias e definidas, não se assinala infração do preceito normativo em causa. Pormenorizando mais: não obstante — dizem eles — *o operário receba ordens de oito categorias de chefes*, não há conflitos jurisdicionais nem menosprezo ao princípio de unidade de comando, por serem tais ordens relativas a assuntos diferentes.

Concordamos em que Taylor tenha sido fiel ao dito princípio; rejeitamos, porém, a razão que a favor da questão tem sido aduzida. Imaginamos, a esta altura do raciocínio, que ao leitor ocorra uma dúvida: se há acordo entre o articulista e seus oponentes no que se refere à dúvida suscitada, por que discutir o assunto? Justamente devido a essa discordância entre o que nos parece verdadeiro e o que se tem alegado, é que iremos abordar esse problema.

## II — OBJETIVO VISADO

Em conclusão, nosso objetivo será:

I — Provar que há UNIDADE DE COMANDO no sistema Taylor;

II — Provar que não é a limitação do campo de atividade (ou seja, a funcionalização da chefia) que explica a existência de unidade de comando no referido sistema.

Logo, duas ordens de providências se impõem. Primeiro, estabelecer o conceito da expressão — UNIDADE DE COMANDO. Segundo, analisar as relações entre chefes e subordinados, afim de verificar se efetivamente, há desrespeito a este princípio.

Relativamente à primeira parte, dispensamos de enumerar múltiplas definições, por isso que sua significação já é por demais conhecida. Entretanto, como se deve a Fayol a elevação à categoria de princípio, da antiga regra, convem transcrever o conceito desse autor, bem assim o trecho em que o antigo diretor da “Société Commentry Fourchambault” assevera tal medida.

“Pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef”. Cette règle me paraissant fondamentale, je l'ai mise au rang des principes” (1).

Portanto, a análise do Taylorismo deve ser conduzida no sentido de verificar se há, em suas relações de trabalho, mais de uma autoridade dando ordens. E' claro que só devemos considerar como ordens a formulação do que se deve fazer (objetivo), quem deve fazê-lo (homens e máquinas), quando deverá ser feito (tempo de trabalho), a sequência de operações, etc. Verificar se estão sendo realizadas tais ordens ou ensinar seus responsáveis como as cumprir não são relações de ordem.

Pois bem, vejamos como é feita a delegação de autoridade, sua diluição pelos vários chefes, etc. Antes, porem, há necessidade de dedicar algumas palavras a um problema fundamental.

## III — INTER-RELAÇÕES DE CHEFES E SUBORDINADOS

O crescente progresso tecnológico, tornando inevitável a múltipla divisão do trabalho, veio tornar imperativa, conseqüentemente, a super-especialização técnica dos trabalhadores. Decorrem daí

diversas modalidades de novas e complexas relações entre superiores e inferiores hierárquicos. São novos problemas que surgem, ultrapassando as simples e habituais relações, próprias do tipo linear, onde só há um chefe para todas as relações e para cada indivíduo.

Entretanto, não há apenas uma única espécie de autoridade — a de dar ordens. A par dessa, outras mais são de importância valiosa, especialmente nos serviços industriais, como é o caso em discussão.

A fonte de origem das ordens, tanto pode ser singular (caso comum) como pode ser coletiva (caso em que o tipo é chamado em comissão). Duma ou doutra forma, a ordem deve emanar dum só ponto. Essa é a questão que iremos investigar no sistema de Taylor, sem a qual estará comprometida a condição essencial à unidade de comando.

Seguindo-se a essa, apresenta-se a *autoridade de controle*, isto é, o poder de verificar se as ordens estão sendo cumpridas (quando, como, para que, etc.) do modo por que foram expedidas, formuladas, transmitidas e recebidas.

No tipo linear esta nova autoridade está associada à primeira. O capataz, por diluição de autoridade, dá ordens e efetua seu controle. Ele é o único ponto de contacto entre a chefia, que está acima, e seus subordinados, colocados abaixo na escala hierárquica.

No tipo funcional, entretanto, descrito por Taylor em “Shop Management”, a autoridade de controle está dissociada da de ordens. Há, por isso, vários pontos de contacto entre chefes e operários.

Finalmente, nos trabalhos em que há apurados processos técnicos, em que a manipulação e circulação da matéria prima são complicadas, e as especificações variáveis, há necessidade de ensinar aos executantes. O operário deve ser assistido pelo contramestre, que, por isso mesmo, deve possuir notável capacidade técnica.

Nessa hipótese — comum às grandes organizações — não basta determinar o que deve ser feito (ordens), nem se está sendo feito segundo as ordens dadas (controle), há necessidade — além disso — de explicar *como deve ser feito*. Dessa nova relação provem outra forma de autoridade. Henry H. Farquhar denominou esta relação de

(1) HENRY FAYOL — *Administration industrielle et générale* — Dunod — Paris, 1931 — Pág. 33.

"instructional" (2). Taylor, em "Shop Management", usa o termo de "help", diversas vezes.

Qualquer uma das denominações serve, entretanto, para exprimir a natureza das funções dessa nova autoridade. Trata-se de mostrar *como deve ser feito o trabalho*. Por isso é que os "bosses" e "clerks" de Taylor devem ser exímios técnicos. Ele próprio inclui entre as nove qualidades, que julga essenciais aos chefes, a de "special or technical knowledge; manual dexterity" (3), afim de verificar se "the men under him work steadily and fast". "To accomplish this he should himself be a hustler, a man of energy, ready to pitch in and infuse life into his men by working faster than they do" (4).

Assim, fica perfeitamente caracterizado o papel instrutivo, a autoridade de instruir, completamente à parte das outras duas espécies de autoridade, já descritas. No tipo linear tais autoridades se concentram num só chefe; no Taylorismo, ao contrário, distribue-se por vários chefes.

Para isso, Taylor, primeiro, separou o trabalho intelectual (confiado ao "planning room") do trabalho de execução (*shop*); a seguir dividiu o trabalho de chefia entre oito categorias de funções; quatro variedades de "bosses" com função de execução: "gang boss", "speed boss", "inspector", "repairs boss", e quatro espécies de "clerks", com função de planeamento — "order of work and route clerk"; "instruction card clerk"; "time and cost clerk"; "shop disciplinarian".

Só a caracterização dessas relações de trabalho (relações de ordem, de controle e de instrução) é que irá permitir verificar se há, ou não, obediência ao princípio de unidade de comando no tipo funcional.

A propósito do assunto, é oportuna a opinião de Follett:

"We used to think that the various heads gave orders, that the different experts gave advice, but a new relation has entered in of recent years; there is something emerging which is neither orders nor advice..."

"It seems to me that our present methods of management have given us new interrelations of duties and responsibilities which have not yet found a place in our vocabulary or in our philosophy of management" (5).

(2) E. H. ANDERSON — *The Science of Production Organization* — New York — John Wiley & Sons — Página 142.

(3) P. W. TAYLOR — *Shop Management* — Página 96.

(4) *Idem*, pág. 97.

(5) E. H. ANDERSON — *The Science of Production Organization* — John Wiley & Sons — New York — 1938 — Pág. 142.

Por conseguinte, o problema agora é indagar os deveres de cada chefe, afim de saber se mais de um dá ordens. Na hipótese afirmativa, não haverá unidade de comando. Se, entretanto, houver mais de um dando instruções ou efetuando controle, não ficará abalada a unidade de comando, pois esta se refere, *tão somente*, ao poder de emitir ordens.

#### IV — INTERRELAÇÃO NO SISTEMA TAYLOR

Vejamos, em forma condensada, as atribuições dos chefes no Taylorismo:

I — "Gang boss" (chefe de grupo) — é o responsável pelo acabamento e velocidade do trabalho, e deve não só ser capaz disso, como também esforçar-se e "show the men how to set the work in record time" (6). Como se vê são funções de controle e instruções; o trabalho a realizar não é ordenado por este chefe.

II — "Speed boss" (chefe de velocidade) — é o responsável pelo uso de ferramentas apropriadas, pela velocidade, profundidade de corte, etc. "The speed boss, must not only advise his men how best to do this work, but he must see that they do it in the quickest time..." (7). Igualmente, este não determina o que se deve fazer (ordem). Compete-lhe mostrar como fazer (instrução) e verificar se está sendo executado de acordo (controle).

Note-se que não dispõe de autoridade para dar ordens sobre os cortes (profundidade, velocidade, etc.), devendo, apenas, verificar se os homens usam "the speeds and feeds and depth of cut as directed on the instruction card" (8). Logo, são relações de instrução e controle, e não de ordens.

III — "Inspector" (inspetor) — é o responsável pela qualidade do trabalho. É um simples controlador do acabamento e instrutor nesse sentido.

IV — "Repairs boss" (chefe de reparações) — é o responsável pela conservação de máquinas, lubrificação, arrumação de material, etc. Da mesma forma, não tem poderes para dar ordens. Limita-se a controlar, de forma diversa, o trabalho, e, também, a instruir os trabalhadores.

Tratemos, agora, dos "clerks", do departamento de planeamento:

(6) F. W. TAYLOR — *Op. cit.*, pág. 101.

(7) *Idem*.

(8) F. W. TAYLOR — *Op. cit.*, pág. 101

V — “Shop disciplinarian” (chefe de disciplina) — é o responsável pela aplicação de penalidades, pelo boletim de merecimento (faltas e elogios), pelo reajustamento de salários. Não dá ordens sobre o trabalho a executar. Controla o comportamento moral e psicológico e econômico. Está alheio às questões técnicas.

VI — “Time and cost clerk” (encarregado dos tempos e custos) — é o responsável pelo registro dos tempos e custo do trabalho. Envia aos operários o “time ticket” e recebe-os de volta. Não dá ordens, igualmente; restringe sua função a controlar o tempo e o custo da produção individual.

VII — “Instruction cards clerk” (encarregado de fichas de instrução) — é o responsável pela elaboração das fichas de instrução. Estas dão os pormenores da fabricação — ferramentas a usar, onde iniciar o corte, remuneração do trabalho, profundidade de cada corte, tempo de execução, etc. Pergunta-se: será este, afinal, o autor das ordens? A resposta é negativa. Este chefe estabelece *como fazer* o trabalho, mas não diz o *que deve ser feito*. Logo, sua função é de instrução, discriminando os processos de trabalho, etc.

VIII — “Order of work and routine clerk” (encarregado de ordens e rotinas) — é este, finalmente, o responsável pelas ordens. Parece inexplicável, até certo ponto, que a origem das ordens tenha sido controvertida, e multiplicada por oito, apesar de seu responsável exprimir na própria denominação esse caráter. São as ordens provenientes deste chefe que são discriminadas pelo chefe precedente e irão movimentar toda a organização.

As listas diárias deste chefe constituem “the chief means for directing the workmen in this particular function” (9).

(9) F. W. TAYLOR — *Op. cit.*, pág. 102.

## V — CONCLUSÕES

Logo, está provado que, no Taylorismo, somente este último chefe dá ordens, o que, além de invalidar a acusação, prova, de outra maneira, aquilo que alguns pretendem justificar por outras razões.

Assim, a confusão de oito contactos diretos — que de fato existem no sistema — com oito chefes dando ordens, embora em terrenos diversos, é que deu motivo à explicação que refutamos.

Aliás, pode-se rebuscar nas palavras do próprio Taylor a elucidação. Referindo-se aos “bosses”, diz ele: estão “in the shop and personally help the men in their work; each boss helping in his own particular line or function” (10).

Não invocamos para nós, todavia, a prioridade da descoberta. Atribuimo-la a Henry Le Chatelier, sem dúvida um dos maiores conhecedores do *Taylorismo*:

“De ces quatre employés, le second seul (refere-se ao encarregado das ordens) donne des ordres aux ouvriers, de telle sorte qu'il n'y a pas de multiplicité de chefs, comme on l'a parfois reproché, au bureau de préparation du travail” (11).

Assim, pois, — salvo mais inteligente interpretação — estamos convencidos de que há unidade de comando no *Taylorismo*, pois que, apesar de oito diversos contactos direcionais entre chefes e operários, a autoridade de ordem é privativa de um só chefe do departamento de preparação.

Aí fica a explicação em prol da obra do genial precursor da Organização Científica do Trabalho, que, embora acertada, vem sendo atacada e sempre absolvida de acusação, apesar da defesa.

(10) F. W. TAYLOR — *Op. cit.*, pág. 100.

(11) HENRY LE CHATELIER — *L'industrie, la science et l'organisation au XXe siècle* — Paris — Dunod — 1935, pág. 67.