

3.1 MOVIMENTO DA RACIONALIZAÇÃO DO TRABALHO

Ao final do século passado, a principal técnica à disposição da gerência para administrar os operários era o plano de gratificação por produção. “De todos os sistemas comuns de gerência em uso, o melhor é o plano originado fundamentalmente de Henry R. Towne, e melhorado e tornado prático por F. A. Halsey” (TAYLOR, 1911, p.38).

Apesar do plano de gratificação de Towne-Halsey ser o melhor, para Taylor (1979, p.48-9) ele não resolvia o problema da gerência: “... o melhor tipo de administração de uso comum pode ser definido como aquele em que o trabalhador dá a melhor iniciativa e em compensação recebe incentivos pessoais de seu patrão... o bom êxito depende quase inteiramente de obter a iniciativa do operário e raramente esta iniciativa é alcançada”.

Só com uma nova forma de encarar as tarefas da gerência seria possível responder ao desafio da produtividade. Mesmo a supervisão cerrada era insuficiente para interferir na resistência dos operários à melhoria na eficiência do trabalho. As palavras de um supervisor: “posso evitar que eles se sentem, mas nem o diabo os poderá obrigar a fazer movimentos mais rápidos quando estão trabalhando” (TAYLOR, 1979, p.37).

Para Taylor, a questão a ser pensada estava na “filosofia básica dos antigos sistemas de administração, ainda em uso, que impõe que a cada trabalhador seja entregue a responsabilidade de executar seu trabalho, como melhor entender, quase sem auxílio e orientação da gerência” (TAYLOR, 1979, p.41).

Adverte o autor que muitas pessoas têm confundido a filosofia da Gerência Científica, que consiste fundamentalmente de quatro princípios, com os mecanismos de implantação (TAYLOR, 1979, p.43 e p.117).

Os princípios exprimem o propósito principal da Gerência Científica e podem ser descritos como (TAYLOR, 1979, p.49, p.73 e p.83):

- **1º PRINCÍPIO:** desenvolver (pela direção e não pelo operário), para cada elemento do trabalho individual, uma ciência que substitua os métodos empíricos mediante o estudo dos tempos, com normas rígidas para o movimento de cada homem;
- **2º PRINCÍPIO:** selecionar cientificamente, depois treinar, ensinar e aperfeiçoar o trabalhador. Eliminar todos os homens que se recusem a adotar os novos métodos, ou são incapazes de segui-los;
- **3º PRINCÍPIO:** cooperar cordialmente com os trabalhadores. Adaptação dos operários pela constante ajuda e vigilância da direção que pagará, a cada homem, bonificação diária pelo trabalho feito de acordo com as instruções;
- **4º PRINCÍPIO:** divisão eqüitativa de trabalho e de responsabilidades entre a direção e o operário. A direção deve encarregar um grupo de homens para planejar o trabalho, com antecedência.

Muitos autores consideram que o estudo de tempos e movimentos é a essência da Gerência Científica. George (1974, p.107) lembra que Babbage e Adam Smith já tinham dedicado atenção ao assunto.

A inovação está na filosofia de sua proposta, expressa pelos quatro princípios. A idéia mais importante, sem dúvida, é o conceito de tarefa. “O trabalho de cada operário é completamente planejado pela direção” (TAYLOR, 1979, p.51). A Gerência Científica representou o estabelecimento, pela gerência, e essa é a novidade, de normas de trabalho para os operários.

Na medida em que as pequenas oficinas tornaram-se grandes fábricas enfrentaram o problema de como se organizarem. O crescimento das empresas esbarrou nos limites do proprietário ou superintendente em supervisionar diretamente todas as operações que ali eram realizadas. Houve necessidade de dividir o trabalho de supervisão.

A contra-partida da divisão do trabalho de supervisão foi a necessidade de coordenar os chefes com o propósito de garantir a unidade de direção. A resposta às necessidades de divisão do trabalho e coordenação na empresa foi análoga à encontrada pelos exércitos. Tal organização privilegia a autoridade com o fim de manter a qualquer custo a unidade de comando. Relega, assim, a segundo plano os conhecimentos especializados que devem ter os supervisores.

É isto que Taylor mostra ao comentar como as empresas estão estruturadas no pressuposto da autoridade ao modo militar. Segundo Taylor, na prática, todas as oficinas dos grandes estabelecimentos de construção mecânica são organizadas sobre o que podemos chamar de princípio da hierarquia militar. As ordens do general são transmitidas aos homens pelos coronéis, majores, capitães, tenentes e suboficiais. Da mesma maneira, nos estabelecimentos industriais, as ordens vão do diretor-geral aos chefes de serviço (superintendentes), aos chefes de oficina, aos chefes adjuntos e, pelos chefes de equipe, chegam aos operários” (APUD FAYOL, 1975, p. 86)

É o próprio Fayol (1975, p.90) que diz: “Creio que é perigoso deixar-se expandir a idéia de que o princípio da unidade de comando não tem importância e pode ser violado impunemente. Conservemos preciosamente, até nova ordem, o velho tipo de organização em que predomina o princípio da unidade de comando”.

Taylor propôs organizar a empresa a partir do binômio atividade-especialização técnica. Fayol propôs organizar a empresa com base no binômio atividade-unidade de comando. Simon denomina a contribuição de Fayol de Teoria da Gerência Administrativa.

A experiência de Taylor foi com o trabalho operário, com a organização da fábrica. A de Fayol foi com a estruturação da empresa, a visão do diretor. Não é sem razão que sua contribuição é denominada de “escola de chefes”. Sua ênfase é na estrutura hierárquica de comando. Foi ele que disse: “Qual minha conclusão: é que a condição essencial para uma operação de sucesso do Serviço Público é um bom Alto Comando” (FAYOL, 1969, p.130).