
A RACIONALIZAÇÃO TAYLORISTA DA PRODUÇÃO E DO TRABALHO

Valdênia Apolinário¹

RESUMO: O presente artigo tem por objetivo analisar a racionalização do trabalho na perspectiva taylorista. A hipótese de pesquisa é a atualidade de princípios de gestão da produção preconizados por Frederick Winslow Taylor, expressa em variadas atividades e organizações, particularmente naquelas que buscam atingir metas em menos tempo e com menos pessoas. A pesquisa é composta por uma revisão teórica apoiada em autores que tratam do tema, com ênfase particular ao livro de Taylor – “Princípios de Administração Científica”, publicado em 1911. O modelo taylorista foi escolhido por sua influência sobre a organização da produção e do trabalho ao longo do século XX. A análise confirma a questão central de pesquisa e sugere que inúmeras são as atividades no século XXI em que há uma meticulosa divisão de tarefas, um treinamento pontual para atender cada etapa, sendo exemplo os negócios como *call centers*, *fast foods*, dentre outros, onde muitos trabalhadores, quase sempre jovens, apenas executam tarefas, sendo tudo previamente prescrito pelos que concebem a produção.

Palavras-chave: Racionalização taylorista. Modelos produtivos. Produção. Trabalho.

¹ Economista. Doutora em Engenharia de Produção pela COPPE/UFRJ e Pesquisadora Associada da RedeSist (IE/UFRJ). Profa. Dra. do Departamento de Economia da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). E-mail: valdenia@ufrnet.br

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo tem por objetivo analisar a racionalização da produção e do trabalho na perspectiva taylorista. Trata-se de um convite e oportunidade para revisar um tema que se mantém atual – o Trabalho, mote central na construção de ideias sobre o controverso ‘mundo do trabalho’ no século XXI.

A hipótese do artigo ora apresentado é a atualidade de princípios de gestão da produção preconizados Frederick Taylor, expressa em variadas atividades e organizações, mesmo no século XXI.

O artigo contém quatro seções, além desta Introdução. Na seção 2 são sumarizadas algumas advertências iniciais ao debate sobre os modelos produtivos e o trabalho. Na seção 3 são analisados os principais pressupostos do taylorismo. A seção 4 expõe críticas à racionalização taylorista. A seção 5 aponta para a atualidade de princípios tayloristas. Por fim são apresentadas as Considerações Finais.

2. MODELOS PRODUTIVOS E O TRABALHO: COMENTÁRIOS INICIAIS

Na expectativa de precisar melhor o tema em questão algumas advertências iniciais são necessárias.

Um primeiro destaque é que modelo produtivo não é igual a modo de produção. Tal afirmativa se coloca porque não raro é encontrar certa confusão entre estas categorias. Todavia, particularmente para a Economia Política, um modo de produção fundamentalmente define a lógica de apropriação dos meios instrumentos de produção e os direitos de cada classe sobre estes. Igualmente, também define a repartição do excedente entre as classes, ao mesmo tempo em que estabelece as regras que regulam e garantem a reprodução em escala ampliada deste estado de coisas. O feudalismo, o escravismo, o capitalismo são diferentes ‘modos de produção’.

Todavia, o taylorismo, o fordismo, o toyotismo, o volvismo/volvoísmo podem ser vistos como modelos de acumulação internos ao capitalismo, mas não são modos de produção. Isto ocorre porque os modelos produtivos podem ser compreendidos como arranjos que permitem ao capital administrar a relação com outras classes, estabelecer

certos consensos, amenizar conflitos e minimizar crises. Contudo, sem romper os pilares básicos do capitalismo.

Uma segunda ressalva é que é possível afirmar que toda organização possui um sistema de controle, ou seja, qualquer organização, pública, privada, autogestionária, democrática ou autoritária, possui um sistema de controle (autoritário, explícito ou sutil). (FARIA, 2004)

Logo, a crítica aqui feita, não será ao controle, muito menos à gestão em si, mas à coerção, aos mecanismos de reafirmação de poder e de dominação do capital presentes nos diferentes modelos produtivos. Neste sentido, os modelos de gestão do trabalho e da produção aqui mencionados referem-se a um sistema de ideias com uma ética e ideologia própria e que geralmente reafirmam o comando do capital. Portanto, fundamentalmente reafirma-se que se pretende tratar da gestão capitalista da produção e do trabalho.

Precisamente quanto à Organização Científica do Trabalho (OCT) enfatiza-se que algumas condições presentes no limiar do século XX foram facilitadoras da emergência deste novo tipo de gerenciamento e de produção de excedente.

De acordo com Faria (2004, p. 28), as condições para o surgimento da OCT podem ser assim resumidas: expansão da indústria automobilística, ampliação do mercado de manufaturados, crescimento do mercado, aumento do exército industrial de reserva (sobretudo imigrantes europeus e população afro-descendente), renda elevada das classes média e alta que estimulava o consumo dos manufaturados.

Um terceiro destaque é que o processo de trabalho antes da proeminência do sistema fabril permitia que o produtor dominasse e conhecesse todas as etapas, além do que muitos ainda possuíam as instalações, ferramentas e matérias-primas. Portanto, ainda possuíam condições autônomas de reprodução. Um exemplo desta fase é o sistema doméstico de produção. Neste, o produtor escolhia por si próprio o 'melhor' método para executar as tarefas, podendo, portanto controlar o ritmo de trabalho.

A citação que segue é emblemática e resume o *modus operandi* do trabalhador e o trabalho antes da proeminência sistema fabril:

[...] Habilidade a executar todas as tarefas necessárias para a confecção de um produto, o trabalhador dominava os sistemas produtivos. O próprio trabalhador determinava a quantidade que deveria produzir; a qualidade do produto; o seu tempo diário de trabalho; decidia sobre as interrupções que deveria fazer durante o trabalho; escolhia as ferramentas com as quais deveria trabalhar; decidia como utilizá-las e, acima de tudo, tinha a possibilidade de criar, de dar a forma desejada a seus produtos". (SILVA et al., 2004, p. 5) (Grifos nossos)

Logo, era possível coexistir diversas maneiras de executar uma idêntica atividade numa empresa, além do que os métodos de produção eram, em geral, transmitidos oralmente de trabalhador a trabalhador, numa relação aprendiz-mestre, ou seja, eram aprendidos via observação.

Evidentemente que no sistema predominantemente fabril isto não mais se verifica, muito embora na pequena produção familiar, mesmo no século XXI, por exemplo, em regra isto ainda seja válido. Porém, este terceiro destaque se faz necessário porque uma das preocupações de Taylor é substituir os métodos empíricos por métodos científicos.

Também é importante realçar que antes de Frederick Taylor, que publica o livro "Princípios de Administração Científica do Trabalho" em 1911, destacados economistas como Adam Smith (1723-1790), Karl Marx (1818-1883), dentre outros, já haviam se debruçado sobre a divisão do trabalho, ainda que de forma não consensual. De outra parte, o escocês James Mill (1773-1836), em seu livro 'Elementos de Economia Política', também já expressava preocupação com os tempos e movimentos dedicados à produção, questão central na análise de Taylor.

Uma vez feito estes comentários iniciais destaca-se que o ambiente em que Taylor anuncia os seus 'princípios' é claramente voltado à busca por eficiência, como se verá a seguir.

3. TAYLORISMO: UM MODELO DE GESTÃO DA PRODUÇÃO

Na introdução ao seu livro, Taylor (1990, p. 21-22) cita o então presidente dos Estados Unidos Teodoro Roosevelt (1901-1908), que em discurso aos governadores na Casa Branca, cobrava esforços para o aumento a "eficiência nacional" e apontava a existência de desperdícios, desde os mais visíveis (ex: a não conservação dos recursos naturais), até os mais cotidianos como "atos errôneos, mal dirigidos ou ineficientes".

Então, na perspectiva de Taylor é preciso formar para a eficiência. Assim, visando encontrar homens eficientes, melhores e mais capazes, “desde diretores de grandes companhias até simples serventes” conclui que é preciso “cooperar sistemicamente no treinamento e formação dessas pessoas”, e não simplesmente confiar a estes, “incondicionalmente”, os métodos a serem utilizados. (TAYLOR, 1990, p. 22)

Por outro lado, o pagamento por peça era usual na época de Taylor. Porém, segundo afirma isto contribuía para aumentar a ineficiência, pois permitia subterfúgios, uma vez que por um lado os patrões puxavam para baixo o preço das tarefas, por outro lado os trabalhadores faziam parecer que não podiam produzir mais, além do que planejavam as suas atividades, estabeleciam o ritmo para a máquina, o “que correspondia mais ou menos a um terço da razoável produção diária”. (TAYLOR, 1990, p. 11)

Os problemas fabris para Taylor podem ser resumidos conforme a seguir:

Não havia incentivo para melhorar o desempenho do trabalhador; Muitos trabalhadores não cumpriam as suas responsabilidades; não havia integração entre os departamentos da empresa; as decisões se baseavam em intuições e palpites; Os trabalhadores eram colocados em tarefas para as quais não tinham aptidão”. (COSTA, 2009, p. 1)

Assim, o diagnóstico de Taylor é que o trabalho ineficiente gera desperdício e que o trabalhador mal orientado gera prejuízo. Além do mais, afirma que o trabalhador é apático, negligente, faz o menos possível, “gosta de fazer cera” e faz movimentos inadequados (TAYLOR, 1990, p. 28-30).

De uma maneira geral é possível afirmar que o treinamento realizado por Taylor, destinado a “um homem de mentalidade limitada como Schmidt” (Taylor, 1990, p. 46), ou ainda, a um homem com uma “constituição mental” que mais se assemelha “a um boi” (Taylor, 1990, p. 53), assim como a sua percepção do trabalhador como um ser que prefere ser conduzido, se identifica muito mais com um adestramento:

Bem, se você é um operário classificado deve fazer exatamente o que este homem lhe mandar, de manhã à noite. Quando ele disser para levantar a barra e andar, você se levanta e anda, e quando ele mandar sentar, você senta e descansa. Você procederá assim durante o dia todo. E, mais ainda, sem

reclamações. Um operário classificado faz justamente o que se lhe manda e não reclama. Entendeu? (TAYLOR, 1990, p. 46).

Diante deste contexto e visando elevar a produtividade, a solução encontrada por Taylor foi o controle dos tempos e movimentos, o que seria conseguido a partir da supressão dos gestos desnecessários, da eliminação do tempo ocioso e da abolição de comportamentos supérfluos. Em última instância, sugere a redução do trabalho improdutivo e das lacunas de não trabalho.

Complementarmente, além do controle dos movimentos humanos, o objetivo de elevação da produtividade também seria conseguido a partir da separação entre concepção (definição do que, quanto e como produzir) e execução (rotina). Isto porque aos trabalhadores não caberia pensar, mas simplesmente executar tarefas.

Todas estas estratégias seriam atingidas a partir da extrema divisão do trabalho, fundada na especialização máxima; no incentivo salarial aos melhores trabalhadores (nasce a idéia do operário-padrão); e, no estímulo à cooperação entre direção e trabalhadores, ou seja, no incentivo à harmonia no ambiente de trabalho.

Importa destacar desde já que nos modelos subseqüentes ao taylorista, as cobranças por mais e melhores resultados nem sempre são compensadas ou sustentadas por aumento salarial. Noutras oportunidades esta questão será retomada.

Assim, dentre as principais questões, ou inquietações, da Organização Científica do Trabalho (OCT) estavam o desconhecimento da administração quanto ao processo produtivo; o fato de que as decisões baseavam-se no palpite e intuição (métodos empíricos) e não na ciência; e, que caberia aos administradores definir o melhor método e o tempo padrão.

Em segundo lugar, conforme Taylor, se o trabalho fosse estabelecido e separado cientificamente, 'até mulheres, crianças e deficientes seriam capazes de executá-lo facilmente'. Logo, 'não haveria a necessidade de homens excepcionais', bastava que estes obedecessem sem questionar.

Uma última questão central para a OCT é que o planejamento e o controle do trabalho executado devem ser funções da gerência. Para tanto, a administração deveria

se apoiar em especialistas, departamentos específicos (leia-se, na ciência) para definir ordens de produção/fabricação.

O Quadro 1 a seguir resume os princípios da “Organização Científica do Trabalho” (OCT).

Quadro 1- Os seis princípios básicos da “Organização Científica do Trabalho” (OCT)

| Princípios | Descrição |
|--|---|
| (1) Parcelarização: uma tarefa | A cada operador uma tarefa |
| (2) Especialização: um posto de trabalho | A cada operador um conjunto restrito e simples de tarefas |
| (3) Individualização: um homem | Uma tarefa, um posto, um homem. Não há lugar para cooperação, trabalho em grupo ou equipe |
| (4) Imposição de tempo-padrão | O tempo e o uso do tempo (ciclo operatório, ritmo, etc.) e de não-trabalho (pausas, descanso etc.) está regulamentado |
| (5) Um controle especializado | Quem executa, não controla ou avalia resultados. Isto compete à direção e ao seu <i>staff</i> |
| (6) Uma hierarquização social | Quem executa, não concebe, não decide, não planeja ou coordena. Isto compete à direção e ao seu <i>staff</i> |

Fonte: Adaptado de LIU, 1983 apud GRAÇA, 2002, p. 164

4. CONSEQÜÊNCIAS E CRÍTICAS AO TAYLORISMO

A adoção dos princípios e estratégias tayloristas resultou num ganho expressivo de produção e produtividade. Conforme cita Taylor (1990, p. 44) um exemplo é o carregamento de ferro/dia de um operário, que passa de 12 toneladas/dia para 47 toneladas.

Outras ‘*vantagens*’ também são mencionadas por Faria (2004, p. 33), como a redução do número de trabalhadores; a redução de 54% do custo médio de produção; o aumento em 269% da média de execução por tarefa (produção); e, a redução do número de trabalhadores para a mesma tarefa.

Entretanto, uma crítica ao taylorismo é que o significativo aumento de produtividade é auferido a partir de uma lógica técnica que ignora os aspectos humanos, psicológicos, fisiológicos e as condições de trabalho. Logo, a este rol de ‘*vantagens*’ da racionalização taylorista se soma um conjunto de críticas, tais como a

intensa burocratização, a alienação da produção, a fragmentação do operário, dentre outras.

A intensa burocratização se mostra presente porque a racionalização taylorista desenvolve e aprimora várias formas de controle da execução, onde burocratas administram coisas e homens, a partir de uma “aparente” neutralidade científica.

A alienação da produção é outra crítica presente na literatura que trata do tema, isto porque no modelo taylorista há uma submissão do trabalhador a um trabalho rotineiro e repetitivo, reduzido a gestos. Neste processo, o trabalhador não mais domina ou conhece todo o processo de trabalho.

Logo, acredita-se que apenas sob coação realiza este trabalho. Todavia, não se trata de uma coação visível, tal qual a de um ‘feitor de escravos’, mas sim de uma coação sutil, que forja um operário dócil e submisso. O processo de alienação também decorre do fato das ordens advindas do setor de planejamento, pensadas a partir de critérios científicos, assumirem uma feição de neutralidade.

Neste sentido, “a denominação Ciência também pode ser utilizada como um escudo protetor para legitimar o poder e controle do capital” (FARIA, 2004, p. 24).

A fragmentação do operário resultante da racionalização taylorista é uma crítica que tem por base o fato da oferta de prêmios, gratificações e promoções gerarem a “caça” aos postos e estimularem a competição, em detrimento da solidariedade entre os trabalhadores. Além do mais, outro argumento é que a fragmentação operária também é útil porque facilita o controle sobre o produto final.

Uma crítica contundente à sociedade industrial pode ser encontrada em *Tempos Modernos*, filme clássico de *Charles Chaplin* – o popular Carlitos, onde o trabalhador é reduzido a gestos mecânicos, se transformando num ser esquizofrênico.

Por fim, ressalta-se que o taylorismo não foi um modelo produtivo aplicado exclusivamente nos países capitalistas, isto porque a antiga União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), também introduziu tais princípios. Ao que tudo indica lá, embora não tenha havido apropriação capitalista *stricto sensu*, em razão da Revolução de 1917, foi duramente criticada por anarquistas e esquerda em geral.

Segundo Lênin apud Lazagna (2002, p. 95), se referindo ao taylorismo, trata-se de um “Sistema “científico”” para esmagar o operário. “[...] O sistema Taylor é a

escravização do homem pela máquina”. A citação que segue é elucidativa quanto ao pensamento de Lênin sobre o taylorismo.

Em que consiste este “sistema científico”? Em sugar do operário três vezes mais trabalho no transcorrer da mesma jornada de trabalho. Faz-se trabalhar o operário mais forte e hábil; registra-se valendo-se de um relógio especial - em segundos e décimos de segundo - o tempo investido em cada operação, em cada movimento; elaboram-se os procedimentos de trabalho mais econômicos e produtivos; reproduz-se o trabalho do melhor operário em uma cena cinematográfica, etc. [...] No começo, umentam o salário para o trabalhador. Porém, centenas de trabalhadores são demitidos. Os que ficam, trabalham com quatro vezes mais intensidade, deteriorando-se no trabalho (LÊNIN apud LAZAGNA, 2002, p. 96-97) (Grifos nossos).

5. A ATUALIDADE DO TAYLORISMO

Passados mais de cem anos da publicação do livro “Princípios de Administração Científica”, uma questão controversa é da sua existência ou não no século XXI.

A observação do mundo do trabalho no século XXI indica ser possível afirmar que o modelo taylorista não desapareceu, ao menos não na totalidade. Isto porque inúmeras empresas e atividades manufactureiras ou não, se valem da separação entre concepção e execução de atividades para atuar, seja intramuros (dentro das empresas) ou até no espaço global (ex: ofertantes globais de calçados, confecções, dentre outros). Assim sendo, não raro a concepção de produtos se concentra numa nação, reunindo ali também os melhores empregos e condições de trabalho, ao passo que a execução (ex: montagem) é globalizada e realizada em nações que geralmente apresentam vantagens espúrias (baixos salários, debilidade sindical e frágil fiscalização ambiental), configurando uma espécie de neo-taylorização global.

Além do mais, poucas são as organizações no terceiro milênio que não planejam e controlam metas/resultados/procedimentos.

Assim, segundo Costa (2009, p. 12), o taylorismo sempre estará presente quando as organizações quiserem reduzir custos de produção e produzir produtos e serviços com menos pessoas e menos tempo.

Observa-se ainda que os negócios em larga escala relacionados a *call centers*, *fast foods*, indicam certa tendência à McDonaldização da sociedade, pois nestes, a busca pelo método mais eficaz, a padronização e a rotinização das atividades é a regra.

Em suma, parece razoável afirmar que o século XXI exhibe certa neo-taylorização, também expressa na busca pelo tempo ideal de realização de uma tarefa, na não aceitação do erro, numa meticulosa divisão social de tarefas.

O Quadro 2 a seguir resume importantes características do modelo taylorista-fordista, facilmente identificáveis em atividades como as mencionadas anteriormente: *call centers*, *fast foods*, dentre outros negócios que necessitam manter tais procedimentos.

Quadro 2 - Características da organização taylorista-fordista

| Características | Descrição |
|-----------------------------|---|
| Tarefa | -Pré-determinada |
| Processo | -Formal, rígido, o operador NÃO influencia no <i>script</i> ou tarefa |
| Cargo | -Trabalho semi-qualificado (baixa exigência de habilidade além do domínio do sistema) |
| Hierarquia | -Vertical, formal, bem definida |
| Supervisão | -Estrita e intensiva (monitoramento de chamadas, vigilância eletrônica, controle de indicadores quantitativos) -Intenso controle de produto e processo (comportamento prescrito) |
| Relação chefe e subordinado | -Baseado em desconfiança (monitoramento) - Forte separação concepção x execução -Decisão centralizada em quem programa o Sistema |

Fonte: Adaptado de Azevedo & Caldas, 2002.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve por objetivo analisar a racionalização da produção e do trabalho na perspectiva taylorista.

O estudo reforça na atualidade de princípios de gestão da produção preconizados Frederick Taylor, expressa em variadas atividades e organizações, mesmo no século XXI.

As análises apontam que em várias atividades há uma meticulosa divisão de tarefas, um treinamento pontual para atender cada etapa, sendo exemplo os negócios como *call centers*, *fast foods*, dentre outros, onde muitos trabalhadores, quase sempre jovens, apenas executam tarefas, sendo tudo previamente prescrito pelos que

concebem a produção. Admitindo-se tais aspectos, é possível afirmar que princípios tayloristas se mantêm atuais, ainda que com ressalvas.

Outrossim, algumas críticas à racionalização taylorista também foram mencionadas, fundamentalmente porque a sua divisão do trabalho pode ocorrer enquanto instrumento de dominação, podendo ampliar a expropriação do saber-fazer do operário, elevando a divisão do trabalho ao extremo, e ainda, permitir um aumento da extração de mais-valia relativa (produzir mais em menos tempo). Além do que, as 'vantagens salariais' também podem desaparecer quando o nível de produção se generaliza.

Sabendo que este tema não se esgota em um artigo, cabendo aprofundamentos permanentes, aponta-se que após 100 anos outros modelos produtivos também se revelaram extremamente eficientes para a gestão capitalista do trabalho e da produção.

REFERÊNCIAS

Azevedo & Caldas, 2002. Seriam os call centers os sweatshops do século XXI? In: **ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**, 2., 2002, Recife. Anais... Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2002-66.pdf>. Acesso em: Jan/2014.

CATTANI, David., 1997. **Trabalho e tecnologia: dicionário crítico**. Petrópolis-RJ, Vozes.

COSTA, Paulo Moreira da., 2009. **Surgirá no século XXI um novo modelo de gestão para substituir o taylorismo?** Disponível em: <http://www.mtprocessos.com.br/Taylorismo.pdf>. Acesso em: Ago/2012.

FARIA, José Henrique de., 2004. **Economia política do poder: uma crítica da teoria geral da administração**. Curitiba: Juruá.

GRAÇA, Luís., 2002. As novas formas de organização do trabalho. Lisboa: Disciplina de Sociologia da Saúde/Disciplina de Psicossociologia do Trabalho e das Organizações de Saúde. **Grupo de Disciplinas de Ciências Sociais em Saúde**. Escola Nacional de Saúde. Universidade Nova de Lisboa (Textos, T 707). Disponível em: <http://www.ensp.unl.pt/lgraca/textos164.html>. Acesso em: Fev/2006.

LAZAGNA, Angela. **Lênin, as forças produtivas e o taylorismo**. 2002. 143 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Sociologia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2002.

NOZAKI, William. **FORDISMO E PÓS-FORDISMO NO BRASIL**. Curso de formação de formadores para negociação e contratação coletiva da qualificação sócio profissional. São Paulo: CUT/Escola Sindical. Módulo A – Aula 5 - Âmbitos e atores da negociação coletiva. Disponível em:
www.escolanet.com.br/teleduc/.../8/.../Fordismo_posford_Br.doc. Acesso em: Nov/2008.

HARVEY, David., 1998. **Condição pós-moderna**. 7ª ed. São Paulo, Edições Loyola.

PÉCORÁ, Eduardo. **Sistemas de produção: introdução**. Curitiba: UFPR. Disponível em:
http://www.epecora.com.br/Eduardo_Pecora/Sistemas_de_Producao_files/Introducao4p.p.pdf Acesso em: Jul/2013.

SILVA, José Otacílio da. et al. A divisão do trabalho como instrumento de dominação. **3º Seminário do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**. Cascavel: UNIOESTE, 2004.

TAYLOR, Frederick Winslow., 1990. **Princípios de administração científica**. 8ª ed. São Paulo, Atlas.

Recebido em: agosto 2016
Aceito em: dezembro 2016