UM SÉCULO DE TAYLORISMO

Os princípios básicos do que conhecemos hoje por Ciência da Administração foram escritos em 1911 por Frederick Winslow Taylor. A morte prematura o impediu de ver os desdobramentos mais importantes da sua obra. Mesmo passados 100 anos, ainda hoje trabalhamos sob a influência do sistema taylorista

Há exatos 100 anos, a editora nova-iorquina Harper & Brothers publicava um dos livros mais importantes do século XX, o clássico *Principles of scientific management*, de autoria do engenheiro norte-americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Sem prever as enormes repercussões que o livro causaria, a primeira edição teve sua circulação limitada aos membros da Sociedade Americana de Engenheiros Mecânicos. Contudo, logo que aplicados à produção, os princípios de Taylor trouxeram resultados sem precedentes, chamando a atenção de um público muito mais amplo e tornando-se a base para o que conhecemos hoje como ciência da Administração.

ORIGEM DO LIVRO. Apesar de todas as consequências desse livro serem, muitas vezes, atribuídas exclusivamente ao seu autor, vale destacar que o taylorismo foi o resultado de um conjunto de fatores históricos, políticos e sociais. É verdade que o fato de Taylor ter nascido numa família *quaker*, ter sido operário por muitos anos e ainda possuir um caráter obsessivo e compulsivo foi significativo. Mas também contribuíram com ele o processo de racionalização da sociedade deflagrado pela Revolução Industrial, a preocupação do presidente Theodore Roosevelt com a “eficiência nacional” e a emergência do consumo em massa, que puxava a então produção em massa, cuja concorrência já se acirrava naquele tempo.

O mérito de Taylor foi traduzir todos esses fatores num sistema de gestão que, segundo ele, colocaria as pessoas em segundo plano. Ao defender o uso de métodos científicos para promover a “organização racional do trabalho”, Taylor desenvolveu um conjunto de princípios que geravam um efeito irrefutável: funcionava. A produtividade das empresas americanas teve um aumento vertiginoso após a implementação do novo sistema, o que dividiu as opiniões nos EUA.

CONTROVÉRSIAS EM TORNO DO TAYLORISMO. De um lado, empresários e engenheiros viam no taylorismo uma solução eficaz para o problema da produtividade; de outro, intelectuais e trabalhadores viam nele um sistema alienante que fazia as pessoas trabalharem mais. Para o próprio Taylor, a administração científica seria boa para ambos os lados, pois harmonizava as relações de trabalho à medida que trazia ganhos mútuos com o aumento da produtividade. Em meio à polêmica, o congresso americano chegou a convocá-lo, em 1912, para dar explicações sobre como funcionava e quais eram as consequências do novo sistema de gestão proposto por ele.

As pesquisas de Taylor ganharam força quando ele assumiu o cargo de engenheiro-chefe na Midvale Steel Company, siderúrgica onde passou a realizar os experimentos que o levaram aos princípios da administração científica, que podem ser resumidos em cinco princípios básicos: (1) dividir o trabalho entre aqueles que pensam (gerentes) e os que executam (trabalhadores); (2) utilizar métodos científicos para identificar a forma mais eficiente (“*the one best way*”) de fazer um trabalho; (3) selecionar a pessoa certa para desempenhar uma determinada tarefa; (4) treinar o trabalhador para executar o trabalho eficientemente; e (5) fiscalizar o trabalho para assegurar que ele seja executado de maneira apropriada. Para aplicá-los, era fundamental o estudo de tempos e movimentos como garantia de que a forma mais eficiente seria utilizada e de que os resultados seriam precisamente mensurados.

Quando os princípios da administração científica se tornaram realidade no dia a dia das fábricas, impondo aos trabalhadores um ritmo de trabalho intenso sob a atenta vigilância dos capatazes, Taylor foi considerado pelos sindicatos como “o maior inimigo dos trabalhadores”. Foi amea-

çado de morte em muitos lugares, ao mesmo tempo em que se tornou o primeiro grande consultor organizacional da história, prestando serviços para as maiores corporações americanas da sua época. Em 1915, por causa de uma forte pneumonia, Taylor acabou falecendo e não presenciou os desdobramentos mais importantes da sua obra.

ALÉM DAS FRONTEIRAS. Nos EUA, o taylorismo foi incorporado rapidamente à indústria automobilística com o sistema fordista, que ampliou sua lógica com base na linha de produção. Fora do país, o taylorismo chegou às fábricas francesas ainda na primeira grande guerra. No entreguerras, chegou à Alemanha nazista por meio do Instituto Alemão de Treinamento Técnico do Trabalho (Dinta) e ao Brasil via Instituto de Organização Racional do Trabalho (Idort), responsável por divulgar e implementar os preceitos e técnicas tayloristas de produção na indústria paulista. No pós-guerra, o taylorismo chegou ao Japão juntamente com o fordismo, que seria a base do sistema Toyota de produção.

Mesmo fora do sistema capitalista, o taylorismo exerceu sua influência. Particularmente nos países da extinta União Soviética (URSS), que o adaptou ao sistema socialista por meio de uma combinação com o chamado stakhanovismo, desenvolvido por Alexei Stakhanov, um dos responsáveis pelo aumento da produtividade na área da mineração, sendo, mais tarde, aplicado em todos os setores da indústria soviética.

Quando os princípios propostos por Taylor começaram a ser aplicados ele foi considerado “o maior inimigo dos trabalhadores”

A ATUALIDADE DO TAYLORISMO. A expansão do taylorismo para fora dos muros das fábricas já era prevista pelo próprio Taylor na introdução do livro de 1911, quando afirmava que “os mesmos princípios podem ser aplicados com a mesma força em todas as atividades sociais”. O que, para o autor, incluía a gestão do lar, das fazendas, do comércio, das igrejas,

das instituições filantrópicas, das universidades e dos departamentos governamentais. Ou seja, em sua gênese, já havia a pretensão de ser um sistema “universal” de gestão, o que, em parte, acabou ocorrendo.

Os escritórios foram os primeiros espaços fora da fábrica a adotarem os princípios da administração científica. Por meio da área de Organização e Métodos (O&M), o trabalho era racionalmente organizado em organogramas e fluxogramas que detalhavam posições e a sequência de atividades a serem executadas em cada uma delas. Essa mesma lógica se reproduziu na automação dos bancos, dividindo as tarefas entre os agentes “informáticos”, responsáveis agora pelo antigo setor administrativo, e os agentes “comerciais”, que mantiveram o contato com a clientela. Em ambos os casos, teve-se a aplicação do taylorismo nos chamados “escritórios-fábrica”, onde a especialização das tarefas era definida com base em rotinas estruturadas de acordo com o planejamento do trabalho e o controle de toda a sua execução.

No ramo do varejo, o taylorismo teve sua expressão máxima nas cadeias de *fast-food*, com refeições altamente padronizadas e sistemas de gerenciamento planejados de maneira minuciosa para evitar desperdícios e manter o ritmo de produção acelerado. Na área de serviços, os hospitais se organizaram seguindo os mesmos princípios que programam todo o fluxo de atendimento, desde a chegada do paciente até sua internação ou saída do pronto-socorro rumo ao local de exames ou ao ambulatório. Ainda na área de serviços, a educação não escapou ao taylorismo. Escolas e universidades começaram a formar alunos como peças de uma fábrica, cuja padronização de currículos, conteúdos e métodos de ensino fizeram com que a quantidade de titulados fosse o fator mais importante a ser mensurado. A própria pesquisa acadêmica tem se orientado nesses termos. Há uma crescente divisão do trabalho, que tem potencializado o surgimento de verdadeiras “fábricas de artigos científicos”, que são contabilizados seguindo uma tabela de pontos proposta por agências de fomento.

Em suas diversas formas de apropriação, mesmo sendo um “sistema” à frente das “pessoas”, o taylorismo se faz presente nas principais políticas de gestão de pessoas. Alguns instrumentos, como a remuneração variável, atração e seleção

de talentos, educação corporativa e o próprio controle de pessoal, têm em sua essência pelo menos um dos princípios de administração científica.

Na primeira edição do livro, em 1911, o próprio autor já dizia que o taylorismo poderia ser aplicado fora das fábricas

RUMO AO SEGUNDO CENTENÁRIO? Ainda que saibamos hoje que o taylorismo, de fato, promove um aumento na produtividade, sabemos também qual é o custo disso para as relações de trabalho, principalmente no que se refere à alienação do trabalhador. Não restam dúvidas sobre a necessidade de superar o taylorismo, mas, quando olhamos para o atual momento da indústria brasileira, em franca busca pela produtividade e competitividade, fica o desafio: qual modelo de gestão podemos colocar no lugar dele? Ao longo das três últimas décadas, vimos emergir modelos alternativos que vão da reengenharia à gestão participativa. Com honrosas exceções, a maioria deles são modismos que mudam a embalagem do taylorismo, mas deixam intacta a sua essência.

O cronômetro taylorista ainda é o grande mestre da produção humana, pois corremos cada vez mais contra os seus ponteiros. Em meio à velocidade, fixamos nosso olhar nos minutos e segundos, deixando de lado uma perspectiva mais ampla do tempo, que é o das gerações que o taylorismo atravessou. Romper com os princípios da administração científica implica pensar noutras formas de viver no mundo que não sejam centradas na busca pela eficiência. Enquanto estivermos presos a ela, mais 100 anos se passarão e outro ensaio como este poderá ser escrito, fazendo a mesma pergunta e, talvez, continuando sem uma resposta. ■

ALEXANDRE REIS ROSA, professor da FGV-EAESP,
alexandre.rosa@fgv.br