

## *De Fred a Taylor* (\*\*)

Mário César Ferreira(\*)

### *Introdução*

"Taylorismo", "administração científica...", para quem tem o "trabalho" como objeto de estudo e de intervenção, esses dois termos certamente são familiares. Para outros, trata-se de termos não tão conhecidos, mas que, vez ou outra, habitam textos de diferentes origens.

Neste texto, abordaremos a biografia do personagem F. W. Taylor. No início deste século, sua concepção de gestão do trabalho provocou uma verdadeira "revolução" no mundo da produção fabril, cujos pressupostos atravessaram os muros das fábricas e, ainda hoje, subsidiam práticas contemporâneas de como lidar com os "recursos humanos".

Para falar brevemente de Taylor, fizemos uma releitura do texto "Vida e obra de Taylor", de autoria de Pavel Gerencer, que se encontra na primeira parte do livro "*Princípios de Administração Científica*" (Taylor, 1989). Aliás, uma parte um pouco indigesta para leitura, estimulando a **tentativa** aqui de recontar essa biografia em um estilo mais coloquial.

Assim, o objetivo foi recuperar alguns fatos da vida de Taylor e não do taylorismo propriamente dito, embora, sejam dimensões quase que inseparáveis. Por conta disso, esse texto se serve apenas de uma parte do que escreveu Gerencer.

### *Abandonando os Estudos...*

Frederick Winslow Taylor, chamado de Fred pelos mais íntimos, era um americano pequeno-burguês cujo destino profissional, se dependesse dos pais, teria sido o da advocacia<sup>(1)</sup>. Desde criança, ele era obcecado por livros e estudos. Dizem que, por conta dessa obsessão, teve muito cedo problemas de visão. O fato é que Fred acabou abandonando os estudos e virou aprendiz de mecânico e, logo depois, o mecânico de referência do aprendiz. Da oficina modesta, onde teve o primeiro emprego, foi ser operário da Midvale Steel Company.

(\*) Professor Adjunto do PST/IP/UnB, Doutor em Ergonomia, EPHE - Paris. e-mail [mcesar@unb.br](mailto:mcesar@unb.br)

(\*\*) Texto publicado no PETrechos - Jornal do Programa Especial de Treinamento, PET- Psi, Brasília - DF, nº 15, pp. 1-2, 1999.

(1) Sorte dos advogados! Se não fosse assim, certamente, eles teriam hoje uma bíblia chamada "Organização Científica do Direito". É bem verdade que quando vemos a prática de um certo poder judiciário, fundada (ou afundada) no "jeitinho", talvez uma "pitadinha de ciência" não faria mal algum. É lógico, que não me refiro aqui da receita atual, expressa na "CPI do ACM".

Com a demissão do contador da empresa, por motivo de furto, o jovem Fred foi convidado a ocupar provisoriamente a função de onde só saiu para ser torneiro. Em seguida, tornou-se chefe dos tornos, depois chefe de seção. O garoto prometia. Numa ação heróica de desentupir sozinho o esgoto da fábrica, depois de uma tentativa infrutífera de um grupo de operários, economizou uma pequena fortuna para a empresa e, como prêmio, virou contramestre. Assim, descobriu que "movimento correto em tempo curto" fazia sucesso até em esgoto.

Nessa época, na fábrica onde ele trabalhava o pagamento era feito por peça, ou seja, conforme a produção. De um lado, o patrão queria mais peças produzidas em menos tempo e, de outro, os operários queriam ganhar mais fazendo o mesmo número de peças. O jovem Fred não teve dúvidas: "vestiu a camisa" do patrão e comprou briga com o operariado. O conflito eclodiu: demissões, abandonos de emprego, redução de salários, punições, sabotagem de máquinas. Chegaram até a ameaçá-lo de morte, mas, em vão, ninguém o intimidava. Fred não recuou, era um obstinado pelo rendimento do trabalho e, quanto a isso, até a chefia o bajulava. Mais uma vez ele venceu o desafio e, novamente, foi promovido.

Certo dia, uma maldita válvula estourou, paralisando todas as atividades de um departamento da fábrica. Fred, depois de procurar, feito um condenado, a tal da peça pela cidade, comunicou o insucesso ao chefe. Como resposta, recebeu deste um sonoro "grito na orelha": "Se vire e trate de encontrar essa válvula o mais rápido possível". O coitado do Fred foi parar em Nova Iorque, a 145 quilômetros de onde trabalhava, e ali achou a bendita válvula. Bendita porque o episódio lhe ensinou, segundo Pavel Gerencer, a "apresentar resultados em vez de desculpas".

### *De Volta aos Estudos...*

Com a vida melhor, Fred conseguiu entrar no curso de engenharia em 1880 e, depois de horas a fio de estudos, obteve o "canudo" em 1885. Terminara o curso com muitas idéias na cabeça, temperadas com a experiência profissional que já tinha como mecânico.

O jovem engenheiro era também muito curioso, comprava livros e discutia com "gente sabida". Todavia, algumas questões povoavam sua mente e a busca de respostas competia com suas horas de sono: "*Qual é a melhor maneira de fazer uma tarefa X? Qual é a*

*quantidade ideal de trabalho para uma jornada?*". Assim, impôs a si mesmo a tarefa de encontrar respostas satisfatórias para estas questões.

Foi por essa época que se aproximou dos operários e começou a compreender a necessidade de buscar uma harmonia entre os interesses de trabalhadores e de patrões. Foi também nessa época que colocou a criatividade para fora e começou a inventar máquinas mais inteligentes no corte de metais, pois as antigas eram bem "burrinhas". Fred estava cada vez mais obsessivo com a melhoria do rendimento e da produtividade. Ele combinava bem "observação" e "experimentação". Cada pequeno sucesso obtido era para ele um "prazer total". Sofrimento psíquico, na acepção dejouriana (Dejours, 1993), passara longe.

Muito habilidosamente, o velho Fred conseguiu convencer o presidente da Mid, na época outro engenheiro chamado Sellers, a gastar um dinheirinho em experiências que poderiam dar lucro. Sellers, homem de bom coração, certamente pensou: "Vou dar uma força para o Fred, afinal o sujeito é esforçado e tá conseguindo que o operariado produza mais." Quanta ingenuidade! Fred fez um sucesso danado. Durante 26 anos não teve mais problemas para "brincar" de laboratório do trabalho.

### **De Dr. Taylor...**

A obsessão de Fred atingira o auge. Ele começou a medir tudo em função de tempo e movimento humano: materiais, ferramentas, instalações. Como não era ingênuo, tratou de registrar mais de 50 patentes de invenções. Com isso tudo, a fama começou a bater-lhe à porta.

Seu primeiro texto científico - "*Notas sobre as correias*", uma comunicação de 1893 - revelará seu profundo amor pelos instrumentos de trabalho. Empolgado, Fred escreveu, dois anos depois, uma obra importante: "*Um Sistema de gratificação por peças*". Logo, esse trabalho passou a ser uma obra de referência dos funcionários que ocupavam, na época, postos de "Chefia de Pessoal".

A obsessão pelo trabalho era tanta que ele dizia sempre: "Cabra bom de serviço é aquele que faz qualquer trabalho, mesmo que seja um trabalho que lhe desagrade. Eu, por exemplo, fui aprender o trabalho de contador, que sempre detestei, pois creio que é um trabalho vital para toda empresa". A biografia de Taylor, escrita por Gerencer, não fala nada sobre a relação dele com a mulher e os filhos, mas o certo é que ele se tornou um "escravo" do trabalho.

O velho Fred adorava se misturar com os operários e não vacilava em "puxar as orelhas"

daqueles que, segundo ele, "babavam na gravata" ou, para ser mais preciso, no "macacão". Talvez por isso, tivesse também uma fama de mal-educado. O fato é que ele ganhou muito dinheiro, ficou rico e famoso. Fred transformou-se, então, em doutor Taylor.

### **... ao Taylorismo**

Não faltaram convites de trabalho para o doutor Taylor. Ele aceitou, por exemplo, o da Bethlehem Steel Works, e lá fez uma verdadeira revolução: "enxugou a máquina" que, de tão "sequinha", passou a precisar somente de 140 homens, dos 400 a 600 que dispunha anteriormente.

Em 1911 ele publica a "bíblia" dos organizadores do trabalho, "*Princípios da Administração Científica*". Esse livro fez sucesso no mundo todo, de Nova Iorque a São José do Egito - PE. Depois desse *best-seller*, produziu um sucesso atrás do outro: publicou "*Shop management*" e, já como presidente da Associação dos Engenheiros Mecânicos, lançou outro livro, cujo título é uma preciosidade: "*A arte de cortar metais*".

Tido como "homem de ação", o doutor Taylor não era craque na oratória. Certa vez acabou com um banquete, depois de fazer um discurso de mais de uma hora, que poderia ser facilmente intitulado "Meu alicate preferido". Nesse dia, contam que o público se dividiu entre os que dormiram, os que foram almoçar em casa e os que partiram para restaurantes da redondeza. Nesse aspecto, pode-se dizer que o doutor Taylor, se "aparecesse no cardápio", era um "espanta banquete".

F. W. Taylor morreu em 1915, após ter contraído uma doença (Gerencer não diz qual) numa viagem para Middle West. Para a família, deixou fortuna e prestígio. Para o mundo, deixou um espólio chamado "taylorismo", que é até hoje o "ganha-pão" de muita gente.

Eis, rapidamente, uma biografia resumida da vida de Taylor, a partir do que escreveu Pavel Gerencer. O livro de referência de Taylor - "*Princípios de Administração Científica*" - vale a pena ser lido para se compreender sua concepção de trabalho e o lugar do sujeito no sistema produtivo. O item 21, intitulado "Aplicação do Sistema de Administração Científica ao Serviço de Manuseio de Lingotes de Ferro" (Parte II), é, particularmente, uma "pérola" de sua visão de homem.

### **Referências bibliográficas**

- TAYLOR, F.W. (1989). *Princípios de administração científica*. Editora Atlas, São Paulo. 7ª Edição.
- DEJOURS, C. (1993). *Travail usure mentale. De la psychopathologie à psychodynamique du travail*. Bayard Éditions, Paris.