

Antonio Bosco de Lima

## ANTITAYLORISMO

### RESUMO:

O ensaio problematiza o taylorismo como uma corrente da organização do mundo do trabalho que buscou, por meio de técnicas idealizadas, mensuradas, planejadas e instituídas nas fábricas, otimizar as tarefas, levando os operários a produzirem mais, com menor custo, a concretização da eficiência. Por meio de referenciais teóricos, oriundos do campo da sociologia do trabalho desenvolvemos o presente ensaio afirmando a tese de que os ideais taylorista foram combatidos, tanto no âmbito da classe trabalhadora, quanto no dos próprios capitalistas, o que sugeriu novas abordagens sobre o mundo do trabalho. Concluímos que apesar de todas as resistências e de formas variadas que constitui o antitaylorismo, alguns de seus elementos permaneceram em movimentos contemporâneos como o pós-fordismo e o toyotismo, por conta da intensificação das condições de exploração da força de trabalho e do controle patronal do processo de trabalho.

**Palavras-chave:** Taylorismo. Antitaylorismo. Organização do trabalho. Pós-fordismo. Toyotismo.

## ANTITAYLORISM

### ABSTRACT

The essay discusses Taylorism as a branch of the world of work organization that sought, through idealized, measured, planned and established techniques in factories, optimize tasks, leading the workers to produce more at a lower cost, as well as the implementation of efficiency. Through theoretical framework, derived from the field of sociology of work, this essay was developed stating the thesis that Taylor's ideals were fought, both within the working class, as in the capitalists themselves, suggesting new approaches to the world of work. We conclude that, despite all the resistance and varied forms that constitute the antitaylorism, some of its elements remained in contemporary movements such as post-Fordism and the toyotism, due to the intensification of the exploitation of the conditions of the workforce and employer control on the working process.

**Keywords:** Taylorism. Antitaylorism. Work organization. Post-Fordism. Toyotism.

## ANTITAYLORISMO

### RESUMEN

El ensayo problematiza el taylorismo como una prisión de la organización del mundo del trabajo que buscó, a través de técnicas idealizadas, medidas, planificadas y establecidas en las fábricas, optimizar las tareas, lo que llevaba a los trabajadores a producir más, a menor costo, lograr la eficiencia. Por medio de referenciales teóricos, derivados del campo de la sociología del trabajo desarrollamos este ensayo afirmando la tesis de que se combatieron los ideales de Taylor, tanto dentro de la clase obrera, como de los mismos capitalistas, lo que sugirió nuevos enfoques acerca del mundo del trabajo. Llegamos a la conclusión de que a pesar de todas las resistencia y formas variadas que constituyen el antitaylorismo, algunos de sus elementos se mantuvieron en los movimientos contemporáneos como el post-fordismo y el toyotismo, debido a la intensificación de las condiciones de explotación de la fuerza de trabajo y el control del proceso de trabajo por los empresarios.

**Palabras clave:** Taylorismo. Antitaylorismo. Organización del trabajo. Post-fordismo. Toyotismo.

## ANTITAYLORISME

### RESUMÉ

Cet essai problématise le taylorisme comme un courant de l'organisation du monde du travail qui a cherché, à travers les techniques idéalisées, mesurées, projetées, instituées dans les fabriques, optimiser les tâches, en conduisant les ouvrières à produire plus, avec un moindre coût, la concrétisation de l'efficacité. À travers les références théoriques, venues du champ de la sociologie du travail nous développons cet essai en affirmant que les tayloristes ont été combattu, tant au sein de la classe ouvrière, comme dans la classe des capitalistes, ce qui a suggéré des nouvelles approches sur le monde du travail. Nos avons conclu que malgré toutes les résistances et des formes variées qui constitue l'antitaylorisme, quelques-uns de ses éléments restent dans les mouvement contemporains, comme l'après fordisme et le toyotisme, à cause de l'intensification des conditions de l'exploration de la force du travail et du contrôle des patrons du processus de travail.

**Mots-clés :** Taylorisme ; Antitaylorisme ; Organisation du travail ; Après-fordisme ; Toyotisme

## INTRODUÇÃO

TAYLORISMO É UM MOVIMENTO sobre a organização racional do trabalho que surgiu no final do séc. XIX, com ascensão no início do séc. XX, tendo como criador Frederick Winslow Taylor (1856-1915). *Anti-taylorismo* é a sua negação. Por um lado, o *anti* permanece como obra/resistência dos próprios trabalhadores que não se subordinam ao trabalho mecanizado, repetitivo e desumanizador, derivando-se consequentes explosões de descontentamento, lutas grevistas, abstinência ou doenças do trabalho; e por outro, pelo movimento patronal, que busca dinamizar os processos de (re)produção. Tal dinâmica incorpora preceitos de humanização, passando pelos modos de subordinação e aperfeiçoamento das relações de mando e obediência, atenuadas, de forma a substituir o controle externo de coerção (conforme o modelo taylorista) pelo de incorporação de regras de concordância e de adaptação (como ocorre na mais recente escola de organização do trabalho denominada toyotismo) aos modelos de organização de trabalho e de modo de produção capitalista.

## FUNDAMENTOS DO TAYLORISMO

Taylorismo é o antitempo. É converter o tempo de ócio e de prazer no próprio trabalho. O taylorismo condiciona tempo, espaço e movimento coordenados (e condenados) ao mundo da produção; consequentemente, o trabalho torna-se despedido do seu conteúdo criativo e criador, transformado em processos alienados, focados em eficiência e eficácia, produtivos enquanto resultados que importem à acumulação de capital e à circulação de mercadorias.

Adeus ao lúdico, ao harmonioso, ao bucólico. Bem-vindos ao mundo do trabalho como forma de exploração, alienação, tristeza, enfim, *tripolium*, o trabalho como tortura. O trabalho contemporâneo ganha uma dimensão que extrapola a vida cotidiana do fazer, modifica o tempo dos homens. Tempo de amar, de cozinhar, de farrear, de rir, comprometidos com o tempo do relógio, do cronômetro, da sirene da fábrica ou do sinal da escola. Tudo passa a ser controlado a partir da racionalização do tempo. Não há mais tempo livre,

ou tempo de uso, mas tempo de valor, de dinheiro, de troca. “Tempo é dinheiro”, diria o velho Tio Patinhas. Essa personagem é um típico financista, um acumulador de dinheiro, ou seja, o dinheiro trabalha por ele (um típico capitalista moderno). Tio Patinhas ilustra bem a finalidade moral do sujeito que vive para o trabalho, visando ser um acumulador de dinheiro, um rentista. Isso depende, sobretudo, do esforço e do espírito animal que deve ter o empresário/empreendedor.

Ar, comida, água, literatura, arte agora é dinheiro. Estão condenados aqueles que usam seu tempo para o improdutivo. O trabalho produtivo leva-nos à riqueza das nações, isto é, o trabalho individual, somado ao trabalho do outro, conduz à riqueza geral, como proclamou Adam Smith (1723-1790).

Não há mais tempo para o ócio. Isso deve ser negado. Agora impera o negócio. O espaço racional é sem fronteiras e com grandes avenidas, facilitando a locomoção e a funcionalidade, especialmente nos setores comercial, industrial e residencial. Uma praça, um teatro, uma biblioteca, tudo deve estar adequado à circulação de mercadorias. A cidade perde o espaço do lúdico: teatro, circo, locais sociais. Estes, somente terão razão de sê-lo caso estejam entrelaçados ao produtivo.

O trabalho faz com que tudo seja alterado. Os movimentos da natureza, como o voo dos pássaros, as ondas do mar, os ventos alísios, as chuvas, todos sofrem interferência. A autonomia da natureza sofre influência do fluxo dos capitais, ou seja, das indústrias de transformação, que, por sua vez, geram doenças epidêmicas novas ou que ressurgem. Tal autonomia também é modificada pelo desmatamento, gerando alterações climáticas.

Movimento, tempo e espaço são artificializados e controlados externamente: os primeiros passos, guiados por equipamentos voltados ao público infantil; os primeiros abraços, registrados em *selfies*; a datilografia eliminada; os dedos, agora, adestrados pelo teclado eletrônico. Movimentos que se submetem aos *starts*, *stops*, *offs...* *Enter*, que precisam ser programados, cronometrados, dirigidos para a eficiência e a eficácia.

Tempo, espaço e movimento já não têm mais uma ligação às leis de natureza. Agora, são elementos que fazem parte do aparato positivo, do poder e do controle,

sob o domínio dos processos de produção. Tempo, espaço e movimento obedecem a um modo produtivo, sempre envolto em dinâmicas de mercado, em ritmos preestabelecidos pelo menor custo, menor dispêndio, maior produção. A equação desse procedimento resume-se em maior lucro e acumulação.

Descarte-se, assim, a produção para o bem-estar social, para a ampliação do mundo do ócio e para a felicidade de todos. O advento das revoluções industriais foi aprimorando a ideia de que o social é o capital, que o trabalho não pode ser livre e cooperativo.

No trabalho cooperativo, a sua divisão é algo necessário e útil. Os trabalhadores do fabril, do campo e do comércio se especializaram em uma produção maior e com melhor qualidade, gerando distribuição e acesso, ao que se denominou divisão do trabalho. Cada campo de trabalho estava sob o domínio dos próprios operários (antigos artesãos). Com o advento das revoluções industriais, aqueles campos foram subdivididos, separando-se o *knowledge* do *know-how*. Tornou-se imperioso obter controle sobre os trabalhadores, ou melhor, sobre o conhecimento deles. Era preciso quebrar a resistência do ofício qualificado, cujos proletários “[...] detinham o controle integral de suas tarefas, gozavam de plena autonomia no tempo e na forma da produção e defendiam sua influência através de um severo código de ética solidário.” (KATZ, 1995, p. 14).

A partir do advento do capitalismo industrial, passamos a conhecer a divisão social do trabalho, que “[...] destrói ocupações [...], torna o trabalhador inapto a acompanhar qualquer processo completo de produção” (BRAVERMAN, 1987, p. 72). Taylor foi um grande maestro nesse campo, contribuindo para o seu aperfeiçoamento “pelo sistema de fábrica, assegurando definitivamente o controle do tempo do trabalhador pela classe dominante.” (RAGO E MOREIRA, 1984, p. 10).

A partir da primeira revolução industrial, com o incremento da máquina a vapor, o artesão foi retirado de sua oficina individual e inserido em pequenos espaços de produção coletiva, de forma parcelar, fragmentada. Administrar (ou gerenciar) aquele contingente de trabalhadores era um grande desafio para os capitalistas, necessitava-se de uma forma de organização e de controle que foi sendo aprimorada a partir de experiências empíricas.

## OS PRINCÍPIOS DA ORGANIZAÇÃO CIENTÍFICA DO TRABALHO

O pioneiro dessas experiências laborais (utilizando o próprio chão da fábrica) foi Frederick Wislow Taylor, o qual criou um método que ficou conhecido como Gerenciamento Científico (GC), Organização Racional do Trabalho (ORT), Administração Científica (AC), ou também por Organização Científica do Trabalho (OCT). Era um sistema para “[...] racionalizar a produção, logo, de possibilitar o aumento da produtividade do trabalho ‘economizando tempo’, suprimindo gestos desnecessários e comportamentos supérfluos no interior do processo produtivo [...]” (RAGO E MOREIRA, 1984, p. 10, grifos do autor).

Maior lucro e maior salário, na perspectiva taylorista, significam resultados, como o que ocorreu em sua experiência na Bethlehem Steel Company (BSC), quando, em 1900, após a reorganização da empresa, o trabalho passou a ser realizado por apenas 140 homens, sendo que antes necessitava “[...] de 400 ou 600. Reduziu-se o custo da manipulação do material de 7 a 8 centavos a 3 ou 4 por tonelada. [...] economizou, no último período de seis meses, uma quantia à razão de 78.000 dólares ao ano.” (GERENCER, 1990, p. 15).

A partir dessa experiência, com a diminuição de homens laborando, e conseqüente redução de custos, os trabalhadores poderiam ganhar mais por tarefa executada, o que configurou como principal objetivo da administração “assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado” (TAYLOR, 1990, p. 24). Tal sucesso se constituiu no aumento de produtividade a partir da intensificação do processo de trabalho. Encontra-se aqui sua contradição, visto ser uma relação de compra e venda de força de trabalho em condições desiguais.

Outro equívoco remete aos interesses de patrões e subordinados. Para Taylor, não são antagônicos, visto ser um interesse uno, pois “a prosperidade do empregador não pode existir, por muitos anos, se não for acompanhada da prosperidade do empregado [...]” (TAYLOR, 1990, p. 25). A conciliação entre ambos reside em altos salários e baixos custos. Trata-se, entretanto, de objetivos inconciliáveis.

Taylor lutava contra a possibilidade do “*fazer cera*” – expressão popular no campo de trabalho – por parte dos trabalhadores, uma prática para ter-se controle do tempo de realização de uma tarefa, ao que ele nominou por indolência: natural (o menor esforço para realizar uma tarefa) ou sistemática (propositada e organizada). Para Taylor, “Quando um homem, por natureza enérgica, trabalha durante alguns dias ao lado de um indolente, a lógica, a que chega, é irrespondível: por que devo trabalhar mais do que este preguiçoso que ganha tanto quanto eu, embora produza apenas metade?” (TAYLOR, 1990, p. 30). A resposta está em uma espécie de contágio indolente, em que os empregados vão praticando a arte de manusear o tempo conforme seus interesses.

Contra a indolência sistematizada, somente o controle externo pode surtir efeito. Assim, “[...] quase todos os atos dos trabalhadores devem ser precedidos de atividades preparatórias da direção, que habilitem os operários a fazerem seu trabalho mais rápido e melhor do que em qualquer outro caso” (TAYLOR, 1990, p. 34). Desse modo, a previsibilidade de organizar as tarefas de forma externa e aplicar a maneira correta de sua realização, com vigilância ostensiva, controle e orientação permanente.

Esse *sistema científico* exige duas espécies de homens, um que planejará e outro que executará. Taylor chama isso de divisão equitativa de responsabilidade do trabalho, ou seja, um *trabalho cooperativo* entre direção e subalterno. Dessa forma, a administração científica estuda, elabora, organiza e orienta o operário para a realização das tarefas. O trabalhador não precisa ser qualificado para a realização das tarefas, podendo ser ainda um homem rude, de pouca inteligência... Um homem de mentalidade limitada, ou um “gorila inteligente” (conforme denominação do próprio Taylor).

Para a mentalidade taylorista, trabalhos braçais, físicos, rudes, como aqueles realizados nas minas de carvão, ou serviços de pedreiro, ou ainda carregar lingotes de ferro, exigem pouco raciocínio, sem grande elaboração mental ou tomada de decisão. Assim, para ele, tais atividades requerem um trabalhador que tenha como primeiro requisito “[...] ser tão estúpido e fleumático que mais se assemelhe em sua constituição mental a um boi, que a qualquer outra coisa.” (TAYLOR, 1990,

p. 53). Dois desses *modelos* de homens ganharam história, Schmidt, subordinado diretamente de Taylor, nos EUA, trabalhando na BSC; e, no lado comunista, na URSS, Stakanov, trabalhador de mina de carvão.

O método de administração científica está pautado também na ideia de investir no individualismo (lembrar que o homem tem um fim econômico). Esta tese é muito próxima àquela de Adam Smith, sobre competitividade e emulação. Segundo Taylor (1990, p. 60), quando os operários trabalham juntos “[...] tornam-se menos eficientes do que quando a ambição de cada um é pessoalmente estimulada; que quando os homens trabalham em grupo sua produção individual cai invariavelmente ao nível, ou mesmo abaixo do nível, do pior homem do grupo [...]”. Disciplinar o sujeito para incrementar a produção viabilizada pela realização do trabalho parcelado.

Mais do que uma concepção sobre a melhor (ou única) forma de se realizar uma tarefa é a própria incorporação de uma prática de controles do tempo, do espaço e do movimento do mundo prático e útil: diga-se, produtivo, do trabalho realizado. Sem espaço para os sonhos, para o ócio, para o lúdico, para a criatividade, é o tempo medido para o físico, para a mente, para o corpo. O operário é controlado pelo escritório, pelos planejadores. O escritório passa a ser o local de organização do pensamento, que irá controlar, nas oficinas, as mãos. Como bem definiu Braverman (1987, p. 113), “As unidades de produção operam como a mão, vigiada, corrigida e controlada por um cérebro distante”.

Eis uma nova forma de trabalho coletivo: contra a indisciplina, o improvisado e o desperdício de tempo; contra a morosidade, gestos e atitudes descontrolados ou autônomos, nada mais prudente para a eficiência de um bom produto do que formas de controle de tempo e movimentos, ou seja, disciplinar o corpo: seus gestos, seus modos.

Essa metodologia exige novos aprendizados e conhecimentos, os quais, por si, “os pobres e tolos operários” não conseguiriam obter. Cria-se assim uma tarefa para um novo corpo de trabalhadores: os gerentes/supervisores, aqueles que irão treinar, orientar e fiscalizar os operários no seu fazer.

O controle dos tempos e movimentos objetiva qualificar e quantificar a produção, evitando-se o desperdício.

cio de tempo e demais movimentos, a fim de alcançar maior ganho para os trabalhadores. Assim, capital e trabalho saíam, ambos, satisfeitos com os resultados da relação compra e venda da força de trabalho, agora racionalizada sob a batuta da OCT.

Como “pretensa ciência”, a OCT vislumbrava:

1º. Reduzir o saber do operário – instituindo formas externas de controle de seu fazer;

2º. Eliminar o trabalho intelectual e centralizá-lo no departamento de planejamento;

3º. Colaboração entre os vários níveis hierárquicos;

4º. Divisão equitativa de trabalho – relação entre o setor de comando e de operacionalização.

Trata-se, portanto, de um método da economia organizativa, uma técnica com fundamentação e neutralidade científica, extremamente racional. Entretanto, tal método estava calcado, também, na economia política: beneficiamento da classe dirigente sobre os trabalhadores, por meio de processos organizativos, buscando, em última instância, o controle dos processos operacionais e produtivos, dos resultados e do trabalhador. A única objeção que aparecia era a vontade do indivíduo com saber e resistência.

Taylorismo é uma forma de intervenção na organização social do trabalho, impondo ordem e controle nas relações fragmentadas desse modelo, a que podemos chamar de modo de organização técnica do trabalho e do trabalhador. Trata-se, sim, de dominar o homem, suas vontades, subjetividades, ações, reações e reflexões – este é o homem controlado, submisso, “[...] a classe dominante tem clara a necessidade de reelaborar os mecanismos disciplinadores pelos quais assegura a perseguição de seus objetivos por uma classe dominada” (RAGO E MOREIRA, 1984, p. 35).

Destruição da qualificação do trabalhador e uma construção de um exército de desqualificados ou semi-qualificados teve como consequência lutas contra o ideal taylorista, ou seja, segundo Franco, tal situação “[...] criou o seu próprio coveiro, o sujeito histórico que começou a lutar para destruir as formas tayloristas de organização do trabalho, ou seja, os trabalhadores desqualificados” (FRANCO, 1987, p. 52).

Mais do que isso, é sistematizar, controlar, submeter, padronizar a força de trabalho do homem, é tor-

ná-lo robô, “[...] forte, ativo, produtivo, massa bruta destituída de consciência, de capacidade crítica e de criatividade” (RAGO E MOREIRA, 1984, p. 37). Ou, como Franco (1987, p. 19) registrou em seu ensaio sobre o trabalho da escola, “O grande sonho de Taylor era transformar cada trabalhador numa espécie de ‘gorila domesticado’, num ‘gorila amestrado’. O sonho de Taylor, de fato, coincidia com o sonho da indústria mecanizada” (grifos do autor). Porém, para que tal sonho seja concretizado, precisa de parceiros que se submetam a ele.

## ANTITAYLORISMO: MOVIMENTOS DE RESISTÊNCIAS

Formas e exemplos de resistência são amplos, mas basicamente têm como significantes as greves ou a resistência passiva por parte dos trabalhadores, embora tenham ocorrido também entraves realizados por instituições ligadas ao capital. Os trabalhadores resistem para manter sua integridade, domínio e controle sobre sua força de trabalho. Os capitalistas buscam a apropriação do conhecimento dessa classe, para melhor dirigi-la e controlá-la. Entretanto, sabem que esta pode ser uma forma de inibir a vontade do trabalhador, subestimando-o, reduzindo a sua possibilidade de produção e sobrevivência.

Apple (1989, p. 88), em seu ensaio sobre educação e poder, enfatiza que “[...] estudo após estudo tem confirmado o fato de que uma grande proporção dos adultos trabalhadores tem sido capaz de continuar seu próprio desenvolvimento coletivo de normas informais de produção e sua habilidade para ‘desafiar’ o supervisor e o ‘expert’” (grifos do autor).

O resultado das experiências que o taylorismo introduziu nas empresas levou a este paradoxo: produzir mais e ir de encontro a uma produção contínua, crescente e de sustentabilidade. “Ao invés de criar sempre uma ‘força de trabalho obediente’, o que elas *suscitaram* com frequência foi resistência, conflito e luta.” (APPLE, 1989, p. 88).

Como anunciaram Marx e Engels (1980) que o capitalismo seria o seu próprio coveiro, assim, também, o taylorismo se fez seu próprio sepultador: “[...]”

desencadeou uma tempestade de oposição entre os sindicatos durante os primeiros anos deste século (XX) [...]”. No entanto, os processos de insubordinação estavam menos em lidar com os estudos de tempos e movimentos e mais em resistir e se contrapor ao esforço taylorista de “[...] destituir os trabalhadores do conhecimento do ofício, do controle autônomo, e imposição a eles de um processo de trabalho acerebral, no qual sua função é a de parafusos e alavancas” (BRAVERMAN, 1987, p. 121).

Resistir faz parte do universo político dos trabalhadores. Trata-se de uma questão histórica, de construção de mecanismos de defesa de classes. Rago e Moreira (1984, p. 29-30) citam que “Em Nottingham, em 1811, por exemplo, foram destruídos cerca de 70 teares de meias por manifestantes que contavam com o apoio da população local”.

Manifestar e resistir se refere à própria sobrevivência dos trabalhadores enquanto classe, enquanto sujeito coletivo, que pode estar condicionado a determinadas formas de trabalho, de sujeição, omissão. Assim, o sujeito não será um eterno submisso. Era uma questão de honra algumas formas de resistências! Faziam parte do universo desses trabalhadores: “fazer cera”, sabotar equipamentos, praticar o absenteísmo, o *turnover*, chegando a formas mais organizadas, como as revoltas e a greve. Vale citar ainda os escravos, que praticavam o banzo.

A obra *Eles não usam BlackTie*, de João Francisco Guarnieri, ilustra o cenário descrito: o filho, Tião, furando greve, passando pelo bloqueio do pai, Otávio, grevista e piqueteiro. Tião ouve: “Ele deixou um recado comigo, mandou dizê pra você que ficou muito admirado, que se enganou. E pediu pra você toma outro rumo, porque essa não é a casa de fura-greve!” (GUARNIERI, 1980, p. 23). Nesse caso, a unidade familiar rompeu-se pelo movimento conflitual grevista.

As lutas aguerridas são históricas, são fatos que ocorrem, ora sem previsões, ora planejadas. Acontecem contra o domínio da gerência; como eclosões; como solidariedade a outros movimentos de trabalhadores; por demandas salariais; enfim, aglutinando as forças dos trabalhadores. É pertinente lembrar Marx e Engels (1980, p. 20), quando afirmam que “Os operários triunfam, às vezes; mas é um triunfo efêmero. O verdadeiro

resultado de suas lutas não é o êxito imediato, mas a união cada vez mais ampla dos trabalhadores”.

Trata-se, portanto, de uma luta entre capital e trabalho. Uma luta de classes. Uma luta pelo domínio da força e do modo de produção do trabalho. Apple (1989, p. 89) afirma que “Mesmo trabalhadores relativamente desqualificados lutavam tanto por salários, quanto por controle”.

O antitrabalho, no sentido de *tripolium*, refere-se ao fortalecimento do companheirismo e da solidariedade que vai contra a lógica hobbesiniana (Thomas Hobbes, 1588-1679) “do homem lobo do homem”. No mesmo sentido, Taylor desenvolve suas argumentações sobre a perspectiva do *homuseconomicus*. A busca pelo controle e pela autonomia não impede, “Mesmo nas indústrias altamente mecanizadas, a ‘militância’ dos trabalhadores, para proteger aquilo que é acertadamente rotulado como ‘solidariedade’[...]” (APPLE, 1989, p. 92, grifos do autor).

Uma falácia na obra de Taylor foi a constituição de poder imanente do *homuseconomicus*, o que sustentaria suas teses de controle por recompensas financeiras. Mas o homem é um ser social, que tem laços com outros da mesma espécie, ou seja, “homens e mulheres apresentam uma capacidade ativa que se opõe à estrutura. Ela pode ser informal e desorganizada e, portanto, existir apenas no nível cultural e não no político. Ela existe sob formas que não são simplesmente reprodutivas” (APPLE, 1989, p. 96). Isso, ao contrário do que apreendeu Hobbes, mostra que o homem não tem uma natureza selvagem e bárbara, violenta, mas, próximo ao que Jacques Rousseau (1712-1778) defendeu, a sociedade é corruptora deste sujeito que nasce com um instinto solidário. No caso do trabalho, as escolas e as teorias de organização partem e buscam criar uma desarmonia, uma relação conflitual (apesar de Taylor, por exemplo, trabalhar com a ideia de consenso) natural, e, a partir desta tese, criar formas de controle: externa e interna.

Destarte, os trabalhadores, apesar de todo o poder de opressão, de controle, da própria alienação, de modelos organizados verticalmente (depois, horizontalizados), fazem resistência, mesmo que sejam “[...] esforços ostensivos e velados dos trabalhadores para resistir ao controle racionalizador dos empregadores” (APPLE, 1989, p. 97).

Por que a resistência ora é mais organizada, ora se desfaz? Braverman (1987, p. 56), quando trata da concepção do trabalho humano, explica: “O trabalho, como todos os processos vitais e funções do corpo, é uma propriedade inalienável do indivíduo humano”. Os pontos nevrálgicos que sustentam a contradição entre capital e trabalho consistem nessa abordagem usurpadora do fazer criativo, de realização de trabalho enquanto uma função vital e de prazer.

A resistência tomou uma dimensão inimaginável quando relativizada aos dias de hoje. O trabalho era parte do sujeito, e parte de todos, ao mesmo tempo, portanto uma irmandade que requeria maior cuidado e trato. Atente-se a este fato registrado por Rago e Moreira (1984, p. 43-44): “[...] os cronometristas que haviam entrado na fábrica (American Locomotive Co.), após acordo firmado pelo próprio sindicato, foram atacados e espancados pelos operários em 1911.” Ou, ainda, na mesma empresa, quando os “[...] mecânicos jogavam no lixo seus envelopes contendo os prêmios de produção”.

As resistências que se acentuaram com o advento do taylorismo no ocidente são assimiladas também no oriente, na União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS). Desse modo, com a implementação do taylorismo, a resistência passiva é marcada pela “[...] alta rotatividade dos operários, chegando, no ano de 1935, a 86,1% o percentual de trabalhadores que mudaram de emprego no setor industrial” (RAGO E MOREIRA, 1984, p. 93).

Ainda na URSS, os casos de sabotagem das normas e de “[...] abandono das fábricas avolumam-se no período. Afinal, durante o verão de 1936, de 9,5% a 22% (dependendo da fábrica) da força de trabalho empregada na construção de máquinas eram incapazes de executar as normas impostas” (RAGO E MOREIRA, 1984, p. 94).

Se o taylorismo se globaliza, internacionaliza de igual modo formas de resistência, como as grandes greves que ocorreram entre 1890 e 1920, no EUA. Tais movimentos não são meros fatos de época, mas sim episódios presentes nas lutas de classe, nos conflitos entre apropriação patronal e reapropriação operária (KATZ, 1995).

Ao que chamamos de resistência ao taylorismo, Katz considera uma inviabilidade do modelo. O autor afirma que o taylorismo “[...] leva ao limite o caráter mercantil da força de trabalho ao pretender que, em troca do salário, o operário se transforme na prolongação da máquina” (KATZ, 1995, p. 23). Enfim, tais movimentos de rebeldia e resistência levam ao esgotamento do modelo taylorista.

## A CONSTITUIÇÃO DA CRISE TAYLORISTA/FORDISTA DE MODO DE PRODUÇÃO

O epicentro de uma crise não se encontra em um modelo específico, mas sim no colapso propriamente focado na estrutura do capital, cujo teor está na crise de acumulação que empurra ao fracasso um determinado padrão que precisa ser substituído. Trata-se de seu esgotamento, visto que o capitalismo está em permanente crise – portanto, a necessidade de sua substituição para equacionar, conter a depressão, que no fundo é estrutural. É dessa forma que ocorre o esgotamento do modelo de acumulação taylorista/fordista de produção.

Para Holloway, segundo Antunes (2003, p. 31), “A crise capitalista não é outra coisa senão a ruptura de um padrão de dominação de classe relativamente estável. Aparece como uma crise econômica [...]. Seu núcleo, entretanto, é marcado pelo fracasso de um padrão de dominação estabelecido [...]”.

O padrão taylorista/fordista vigorou ao longo do séc. XX: “[...] baseava-se na produção em massa de mercadorias, que se estruturava a partir de uma produção mais *homogeneizada* e enormemente *verticalizada*” (ANTUNES, 2003, p. 36, grifos do autor). O taylorismo e o fordismo identificam-se e se conciliam a partir da produção em série com o cronômetro. Sua implementação ocorre de forma “[...] sistemática baseada na acumulação intensiva, uma produção em massa executada por operários predominantemente semiqualeificados, que possibilitou o desenvolvimento do *operário-massa* [...] em empresas verticalizadas e fortemente hierarquizadas” (ANTUNES, 2003, p. 37, grifos do autor).

Essa forma de organização racional do processo de trabalho capitalista entra em crise “[...] no final dos

anos 60 e início dos anos 70, (quando) deu-se a explosão do *operário-massa* [...]” (ANTUNES, 2003, p. 40, grifos do autor). Várias são as causas: perda de identidade do trabalhador, processos de desqualificação, atividades monótonas e repetitivas, o que leva, como consequência, a novas posturas por parte do trabalhador. Antunes esclarece: “Se o *operário-massa* foi a base social para a expansão do ‘compromisso’ social-democrático anterior, ele *foi também seu principal elemento de transbordamento, ruptura e confrontação, da qual foram forte expressão os movimentos pelo controle social da produção ocorridos no final dos anos 60* [...]” (2003, p. 41, grifos do autor).

O quase um século de acumulação com base taylorista/fordista não foi capaz de domesticar e calar os trabalhadores, de mudar suas possibilidades em relação à natureza do trabalho, as revoltas organizadas dos operários indicavam “[...] a possibilidade efetiva do *controle social dos trabalhadores, dos meios materiais do processo produtivo*” (ANTUNES, 2003, p. 43, grifos do autor). Esse processo é categoria central na relação conflitual entre capital e trabalho.

As lutas dos trabalhadores, focadas como instrumento de classe, encontram novos sujeitos. Trata-se de uma lógica que tem como meta principal a auto-organização dos grupos sociais, fugindo de qualquer forma de subordinação, como explicita Sader (1998, p. 35-36, grifos do autor): uma “irrupção de movimentos operários e populares que emergiam com a marca da autonomia e da contestação à ordem estabelecida. Era o ‘novo sindicalismo’, [...] eram os ‘novos movimentos de bairro’ [...]; era o surgimento de uma ‘nova sociabilidade’ em associações comunitárias [...]”. Porém, apesar de ter sido um período de intenso movimento, “[...] a conflitualidade proletária emergente não conseguiu consolidar formas de organização alternativa, capazes de se contrapor aos sindicatos e aos partidos tradicionais [...]” (ANTUNES, 2003, p. 44).

Autores críticos, de vertente marxista, ao final do séc. XX e início do XXI, têm atuado com a concepção de se criar formas dialógicas entre a organização dos trabalhadores e os movimentos sociais emergentes, como forma de enfrentamento e superação da exploração capitalista.

## CONCLUINDO

O taylorismo introduz um novo perfil de trabalhador: os semiqualeificados, os desqualificados, ou ainda taylorizados, aqueles que se adequam às tarefas rotineiras, mecânicas, robotizadas, e não precisam de amplos conhecimentos, do saber fazer. São, assim, treinados para simples tarefas. Esta situação desintegra, fragiliza os trabalhadores autônomos, qualificados e organizados.

O grande problema enfrentado pelo taylorismo foi buscar “[...] reduzir a mero gasto fisiológico uma atividade como o trabalho que, por sua natureza humana e consciente, resiste à degradação” (KATZ, 1995, p. 23). Tal resistência, em determinados momentos, mais organizada e fortalecida, em outros, mais desarticulada, vai fazendo com que modelos como o taylorismo precisem ser readequados, visto seu desgaste pelas constantes resistências por parte dos trabalhadores.

Destaque-se a ideia de que o taylorismo é mais um movimento, um modelo de organização dentro do modo de produção capitalista. Portanto, serve por um determinado tempo, posteriormente é descartado ou reapropriado, ressignificado, muda-se sua roupagem: “A tendência capitalista de expropriar saberes dos trabalhadores é necessariamente periódica e recorrente, na medida em que acompanha o movimento ondulatório do capital” (KATZ, 1995, p. 26-27).

O taylorismo implica resistência. É, portanto, tendência clássica, devido aos seus fundamentos históricos e filosóficos, que resistiram ao tempo, influenciando na construção cultural de subjetividades.

Antitaylorista também são as abordagens que surgem posteriormente enquanto escola das Relações Humanas, Behaviorismo, Estruturalismo – todas negando o sistema taylorista – mas carregando algo do velho ideal de Taylor. O toyotismo – uma das escolas contemporâneas da organização do trabalho –, apesar de todas as inovações em torno da flexibilidade do trabalho, carrega alguns fortes traços marcados pela filosofia organizacional de Taylor.

O antitaylorismo não é uma unanimidade, nem nivela os postulados tayloristas por baixo, causando, assim, estigmatização e ultrapassagem desse modelo de

produção. Com isso, podemos nos utilizar de um argumento de Katz (1995, p. 36) para referendar essa tese: “O toyotismo mistura com o taylorismo trabalhos de diferentes graus de qualificação, adaptados a uma fase mais complexa de produção”.

Além desse elemento, temos outros que dizem respeito a especificidades desses modelos de trabalho (taylorismo, fordismo, pós-fordismo, toyotismo), vigentes no séc. XX e início do XXI. Não se trata de responder a peculiaridades de determinados locais e espaços, mas, também, no caso do toyotismo, de cultivar “[...] traços universais da economia capitalista e, por isso, tem sido assimilado rapidamente por outros países desenvolvidos” (KATZ, 1995, p. 36).

Podemos deduzir que qualquer modelo de organização do trabalho não responde a uma especificidade ou a uma particularidade de um determinado local ou tempo, mas que está prontamente sendo desenvolvido e adaptado respondendo às necessidades do capital, para garantir os padrões de seu acúmulo.

Uma das características do toyotismo carregadas do taylorismo revela-se na *intensificação* das condições de exploração da força de trabalho; outra, válida de registro, refere-se mais ao *controle patronal* do processo de trabalho causado pelo efeito monótono das repetições de tarefas.

Como se pode perceber, na raiz do modo de produção capitalista estão os padrões de organização do trabalho, que são aperfeiçoados, não superando os traços centrais que garantem a acumulação, a expropriação de mais-valia, a busca eterna de abduzir do homem o seu poder de trabalho e de criação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Ricardo. Os sentidos do trabalho. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo editorial, 2003; APPLE, Michael W. Educação e poder. Porto alegre: Artes Médicas, 1989; BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista. A degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro, RJ: Guanabara Koogan, 1987.

FRANCO, Luiz Antônio de Carvalho. *A escola do trabalho e o trabalho da escola*. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1987.

GERENCER, Pavel. Vida e obra de Taylor. In: TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1990.

GUARNIERI, Gianfrancesco. Eles não usam Black Tie. In: *Literatura Comentada*. São Paulo: Abril Educação, 1980.

KATZ, Claudio. Evolução e crise do processo de trabalho. In: KATZ, Claudio, BRAGA, Ruy e COGGIOLA, Osvaldo. *Novatecnologias: crítica da atual reestruturação produtiva*. São Paulo: Xamã, 1995.

MARX, Karl e ENGELS, Frederick. *Manifesto comunista*. São Paulo: Ched, 1980; RAGO, Luzia Margareth e MOREIRA, Eduardo F. P. O que é taylorismo. São Paulo: Brasiliense: 1984.

SADER, E. *Quando novos personagens entraram em cena: experiências e lutas dos trabalhadores da grade São Paulo (1970-1980)*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1998.

TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1990.

## O AUTOR

**Antonio Bosco de Lima** possui Graduação em Letras pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Pires (1983), graduação em Pedagogia pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de São Bernardo do Campo (1988), Mestrado em Educação pela Universidade Estadual de Campinas (1995), Doutorado em Educação pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (2001) e Pós-Doutorado pela UNICAMP na área de concentração História, Filosofia e Educação (2012). Atualmente é Professor Adjunto IV da Universidade Federal de Uberlândia. Tem experiência na Educação Básica como Professor e Diretor de Escola, e na Educação Superior ministra aulas na área Políticas e Gestão da Educação na graduação e no PPGEd/UFU.