

3

GESTÃO EMPRESARIAL
SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

O TRABALHO NO TAYLORISMO-FORDISMO

3

SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES O TRABALHO NO TAYLORISMO-FORDISMO



OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM

Revisar os conceitos da Administração Científica e da Administração Clássica para entender a evolução e a transformação do conceito de trabalho no final do século XIX e na primeira metade do século XX.



COMPETÊNCIAS

Conhecer o significado de trabalho ao longo da História da Administração, entendendo sua transformação mediada pela racionalização administrativa para poder entender seu significado contemporâneo.



HABILIDADES

Ser capaz de identificar nas organizações os elementos tayloristas-fordistas que determinam o atual formato das atividades profissionais para poder compreender o trabalho e refletir sobre como remodelá-lo para maximizar os resultados empresariais sem desperdiçar o potencial humano.

APRESENTAÇÃO

Nesta Unidade de Aprendizagem (UA) você revisará os conceitos da Administração Científica e da Administração Clássica para entender a evolução e a transformação do conceito de trabalho no final do século XIX e na primeira metade do século XX. Você verá a transformação do conceito de trabalho mediada pela racionalização administrativa, facilitando o entendimento do significado contemporâneo. Nesta UA você aprenderá a identificar nas organizações os elementos tayloristas-fordistas que determinam o atual formato das atividades profissionais para compreender o trabalho e refletir sobre como remodelá-lo para maximizar os resultados empresariais sem desperdiçar o potencial humano.

PARA COMEÇAR

Você deve lembrar os primeiros mestres da Administração, como Fayol, Taylor e Ford, das aulas de Administração Geral, não é mesmo?

Será que aqueles ensinamentos ainda são pertinentes? Será que eles ainda influenciam as organizações no século XXI?

Nesta Unidade de Aprendizagem (UA) você verá que esses pioneiros dos estudos e pesquisas nas organizações ainda influenciam a forma como entendemos o trabalho.

Aliás, a forma como muitos trabalhadores percebem nos dias de hoje o seu trabalho é resultado das teorias e dos métodos propostos por estes personagens históricos, de séculos anteriores. Muitas coisas do que eles propuseram ainda são praticadas nas organizações contemporâneas...

Será que o **trabalho** assimilou um significado melhor? Será que esse significado é bom para a classe trabalhadora? Veremos que esse conceito deteriorou-se... Que a classe trabalhadora perdeu poder... Perdeu o significado do trabalho... Mas nada de tristeza!



DICA

Hora de recordar as aulas de Administração Geral, pois há muita coisa nesta UA que exigirá que você recorra a conceitos fundamentais da Administração!

Se não estudarmos e não entendermos os diversos aspectos da sociedade, não teremos condições de identificar alternativas que possam melhorar nossa realidade. Precisamos refletir sobre as coisas para tornar possível o desenvolvimento de soluções que aperfeiçoem os Processos Gerenciais! Então, vamos nessa!

FUNDAMENTOS

1. A ORGANIZAÇÃO COMO MÁQUINA

Os primeiros teóricos da Administração desenvolveram teorias que enfatizavam a eficiência dos processos organizacionais e entendiam as organizações como sistemas fechados. Prevalencia uma grande preocupação com as tarefas e com os aspectos formais da organização.

Os principais teóricos desta época são Jules Henri Fayol (29.07.1841–19.11.1925), Frederick Winslow Taylor (20.03.1856–21.03.1915), Henry Ford (30.07.1863–07.04.1947), Max Weber (21.04.1864–14.06.1920) e Frank Bunker Gilbreth (07.07.1868–14.06.1924). Certamente você já estudou esses importantes personagens da Administração em outro componente curricular: Administração Geral. Caso não lembre muito bem deles, é uma excelente oportunidade para resgatar seu material e recordar as importantes contribuições desses pensadores organizacionais!

As contribuições de cada um destes pensadores têm em comum a visão racional e o método científico. Por essa razão, suas teorias valorizaram a divisão do trabalho em tarefas concretas para facilitar os estudos, as observações e medições. Também valorizaram a hierarquia e a existência de uma autoridade formal bem definida. De modo geral, essas contribuições visavam o aperfeiçoamento da estrutura organizacional para prover maior eficiência e maior produtividade.

É como se as organizações fossem máquinas e as pessoas que trabalham nelas fossem equivalentes às engrenagens. Essa forma de pensar as organizações foi duramente criticada, pois reduziram o fator humano a um papel insignificante, praticamente desprezível. É como se dentro das empresas,

as pessoas vivessem isoladas e executassem somente as tarefas concretas para as quais foram contratadas a trabalhar.

2. TAYLORISMO

A Administração Científica foi composta por diversos pesquisadores e costuma-se denominá-la de Taylorismo em homenagem ao seu principal representante, Frederick Taylor. A base dessa importante escola da administração são os Estudos de Tempos de Taylor e os Estudos de Movimento de Frank Gilbreth.

O desafio era aumentar o controle sobre a produção, permitindo certa previsibilidade. Superar esse desafio também significava diminuir o poder do trabalhador sobre o processo produtivo.

O Taylorismo (Figura 1) apresentou uma solução para aumentar a eficiência operacional por meio da maior especialização das tarefas e padronização dos processos. Introduzindo método científico, o Taylorismo conseguiu que cada tarefa fosse realizada mais rapidamente e melhor por meio dos estudos de tempo e de movimento. Foi assim que:

- Se determinou a cada trabalhador uma forma de realizar uma tarefa simples e específica;
- Se criou uma série de ferramentas que aumentavam a eficiência operacional;
- Se conseguiu criar uma sequência ordenada destas tarefas simples e especializadas ao longo de uma linha de produção para fragmentar o processo produtivo, maximizando o desempenho operacional.

Figura 1 Ilustração do processo Taylorista.



Essa metodologia basicamente envolve quatro procedimentos:

1. A padronização do processo de trabalho por meio da análise de cada elemento produtivo e a determinação de regras rígidas de execução dos movimentos de cada trabalhador. Esse procedimento reduziu as tarefas para uma série de movimentos simples e repetitivos;
2. Selecionar instrumentos e operários adequados às regras estabelecidas no primeiro procedimento. Para cada série de movimentos simples e repetitivos, era possível criar ferramentas que facilitassem a execução da tarefa e aumentassem a produtividade. Mas para tanto, também se fazia necessário escolher o perfil físico e psicológico adequado para que esse método fosse eficiente;
3. Os gerentes deveriam verificar a assimilação do método científico por parte dos operários no desenvolvimento das tarefas. Era preciso unir os trabalhadores à ciência e se esforçar para tal;
4. A manutenção da divisão do trabalho, separando o trabalho manual do intelectual. Aos operários, caberá o trabalho manual. Aos gerentes, o trabalho intelectual.

Fazia parte também do método evitar a formação de grupos por meio da individualização das relações. E para obter a aceitação de cada trabalhador a cumprir melhor e mais rápido sua tarefa, uma gratificação salarial compatível aos que alcançam ou superam as metas de produção serviria de estímulo para tal propósito.

A Administração Científica minimizou os problemas operacionais oriundos da imprevisibilidade e da resistência do fator humano. Como vocês já estudaram, o Taylorismo cumpriu sua missão, mas ao mesmo tempo, propiciou outras consequências.

A consequência que nos interessa está relacionada a redução do poder do trabalhador na negociação com os patrões. Com a padronização e a fragmentação dos processos e a redução das tarefas a procedimentos específicos e simples, o trabalhador não tinha mais poder sobre o processo produtivo e não determinava mais o ritmo da produção. Dessa forma, não estava mais sob o controle do trabalhador o desempenho da fábrica. Por isso, seu poder de barganha nas negociações foi drasticamente reduzido. Então, quem determinava o ritmo de trabalho e o desempenho produtivo eram os métodos científicos introduzidos na fábrica. E o controle sobre esses métodos era dos patrões.

Além disto, o Taylorismo expropriou dos trabalhadores qualquer nível de conhecimento sobre o processo produtivo. Isso forçou os trabalhadores

a serem simples vendedores de força de trabalho e promoveu uma alienação completa sobre a produção de riqueza.



CONCEITO

Administração Científica, ou Taylorismo, é o conjunto de conceitos e métodos orientado para o aumento da eficiência do processo produtivo por meio dos Estudos de Tempo e de Movimento, cuja base é a observação sistemática e o aprimoramento dos métodos de trabalho.

3. FAYOLISMO

Para Henri Fayol (Figura 2), qualquer empresa possui seis funções organizacionais:

1. Técnica: responsável pelo processo produtivo.
2. Comercial: responsável pelas trocas de materiais nos processos de compras e de vendas.
3. Financeira: responsável pela gestão do caixa e dos capitais.
4. Contábil: responsável pelos registros de custos e contábeis, pelas estatísticas, pela gestão do estoque.
5. De Segurança: responsável pela integridade patrimonial, incluindo a proteção de bens e de pessoas.
6. Administrativa: responsável pela coordenação das outras funções organizacionais e pelo processo administrativo.

Figura 2. Foto de Henry Fayol.
Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Jules_Henri_Fayol



Ainda segundo Fayol, o processo administrativo, base da sexta função organizacional, é composto por cinco funções precípua: previsão, organização, comando, coordenação e controle.

Certamente você já estudou estas todas essas funções e sua evolução ao longo da História da Administração na disciplina Administração Geral, não é mesmo?

Fayol também propôs 14 princípios para a Administração. A Tabela 1 apresenta esses princípios. Observe que muitos deles afetam o conceito de Trabalho.

Tabela 1. Catorze Princípios de Administração de Fayol.

Fonte: Adaptado de Dias, 2008, p. 77, e de Maximiano, 2005, p. 76.

1	Divisão do Trabalho	Especialização das atividades para obter mais e melhor.
2	Autoridade e Responsabilidade	Cada função tem um nível de poder para mandar e fazer-se obedecer (autoridade). E para cada função, há uma sanção que acompanha o exercício desse poder, que pode ser uma recompensa ou uma penalidade (responsabilidade).
3	Disciplina	Respeito e obediência às normas e regulamentos.
4	Unidade de Comando	Cada trabalhador na organização deve ter somente um superior hierárquico para evitar confusões e conflitos.
5	Unidade de Direção	Cada unidade organizacional deve ter apenas um chefe e apenas um programa para obter seu objetivo.
6	Subordinação do interesse particular ao interesse geral	Na empresa, sempre deve prevalecer o interesse organizacional, subordinando a este os interesses particulares (individuais ou de grupos).
7	Remuneração do Pessoal	O pagamento deve ser justo e satisfazer os interesses do empregado e do empregador tanto quanto possível.
8	Centralização	Esse princípio não determina a centralização, mas recomenda o equilíbrio, de modo que o poder de decisão e a autoridade sejam distribuídos de acordo com a competência dos gerentes e dos trabalhadores.
9	Hierarquia	A linha de comando deve estar estruturada de modo claro, evitando níveis desnecessários e permitindo autonomia para o estabelecimento de relações diretas entre membros de diferentes unidades (Ponte de Fayol).
10	Ordem	Um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar. Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar.
11	Equidade	É necessário tratar todos com justiça e com a mesma benevolência ou rigor, sem favorecimentos.
12	Estabilidade do pessoal numa função ou cargo	Para alcançar o máximo desempenho possível, é preciso evitar rotatividade ou mobilidade dos trabalhadores na realização de uma atividade. Assim, será possível promover desenvolvimento do trabalhador e da equipe. Consequentemente, será possível obter eficiência, eficácia e efetividade satisfatórias.
13	Iniciativa	Permitir aos trabalhadores tomar a iniciativa em suas atividades.
14	Espírito de Equipe	Desenvolver e manter a união do pessoal, esforçando-se para harmonizar suas relações.

Fayol ainda propôs 16 deveres para os Gerentes. A Tabela 2 apresenta esses deveres gerenciais.

Tabela 2. Dezesesseis Deveres dos Gerentes, segundo Fayol.
Fonte: Maximiano, 2005, p. 75.

1	Assegurar a cuidadosa preparação dos planos e sua rigorosa execução.
2	Cuidar para que a organização humana e material seja coerente com o objetivo, os recursos e os requisitos da empresa.
3	Estabelecer uma autoridade construtiva, competente, enérgica e única.
4	Harmonizar as atividades e coordenar os esforços.
5	Formular as decisões de forma simples, nítida e precisa.
6	Organizar a seleção eficiente do pessoal.
7	Definir claramente as obrigações.
8	Encorajar a iniciativa e o senso de responsabilidade.
9	Recompensar justa e adequadamente os serviços prestados.
10	Usar sanções contra faltas e erros.
11	Manter a disciplina.
12	Subordinar os interesses individuais ao interesse geral.
13	Manter a unidade de comando.
14	Supervisionar a ordem material e humana.
15	Ter tudo sob controle.
16	Combater o excesso de regulamentos, burocracia e papelada.

O Fayolismo reforçou a ideia de separação do pensar e do fazer, subordinando a segundo a primeira. O primeiro princípio já determina como fundamental a Divisão do Trabalho. E outros princípios contribuem com o entendimento moderno do significado de trabalho: fragmentado, sujeito a hierarquia, privilegiando a organização em detrimento do indivíduo etc. Notem também que nas funções organizacionais, a Função Administrativa é considerada hierarquicamente superior à Função Técnica, pois a primeira é a responsável por coordenar todas as outras, ou seja, quem planeja não necessariamente é quem executa, mas provavelmente é hierarquicamente superior.

4. ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA

A Burocracia é um termo largamente empregado pelo sociólogo alemão Max Weber. Diferente do senso comum, burocracia não tem sentido pejorativo e representa um modelo ideal de organização racional baseado em regras (autoridade legal) que diminuem os conflitos e maximizam a eficiência.

A organização burocrática tem três princípios fundamentais, descritos na Tabela 3:

Tabela 3. Princípios da Organização Burocrática, segundo Weber. Fonte: Adaptado de Dias, 2008, p. 79, e de Maximiano, 2005, p. 102.

Formalidade	As regras são estabelecidas, escritas e amplamente divulgadas. Todas as atividades estão determinadas por regras formais. Todo o funcionamento da empresa está baseado nestas regras para que não haja dependência na tradição ou no carisma de nada ou de ninguém. Na burocracia, o poder e a autoridade estão centrados no sistema de normas. E as normas tem a finalidade de racionalizar as decisões por meio de critérios objetivos e impessoais.
Impessoalidade	Independente de qualquer condição, as regras devem ser obedecidas por todos. As recompensas e as punições serão aplicadas indistintamente a todos os integrantes da organização. As posições são definidas pelas regras e são organizadas em forma hierárquica. Elas determinam a relação dos trabalhadores com a empresa e sua conduta no exercício profissional. Assim, independente de quem exerça determinado cargo ou função, as atividades serão realizadas. As pessoas entram e saem, pois não são perenes, mas os cargos e suas respectivas tarefas existirão por toda existência da empresa. E a obediência é devida ao cargo, e não à pessoa que ocupa o cargo.
Profissionalismo	Espera-se que os trabalhadores obedeçam as regras, cumprindo plenamente suas tarefas. Também que se esforcem ao máximo para alcançar os melhores resultados no exercício de sua posição na empresa, porque foram contratados e são pagos para isto.



ATENÇÃO

Diferente do senso comum, burocracia não tem sentido pejorativo! Representa um modelo ideal de organização racional baseado em regras que diminuem os conflitos e maximizam a eficiência!

A Burocracia contribuiu com a despersonalização do trabalho. Como decorrência dos princípios da Impessoalidade e do Profissionalismo, o trabalho deverá ser executado, independente de quem ocupe aquele cargo. As tarefas devem ser bem especificadas e o ocupante deve cumpri-las a contento. Dessa forma, o trabalho será resultante do cumprimento das normas e não resultado da interação psicossocial do indivíduo com as atividades inerentes e com as expectativas de um ofício.

5. FORDISMO

Atribui-se ao termo Fordismo certo tipo de organização do processo produtivo, que privilegia a produção em massa de produtos homogêneos em linhas automáticas que funcionam continuamente.

Esse termo é uma homenagem ao seu idealizador: Henry Ford. Ford aprimorou o Taylorismo, introduzindo tecnologia para potencializar a eficiência no uso do tempo nas atividades produtivas. Ao contrário de Taylor, que buscava maior produtividade racionalizando o trabalho manual, Ford buscou a maior produtividade na mecanização do trabalho (Figura 3). Assim, podia obter melhores resultados a cada inovação incremental das máquinas.

Figura 3. Ilustração da Mecanização do trabalho fordista.
Fonte: <https://www.flickr.com/photos/fordeu/5709826282>



Ele instalou uma esteira rolante para evitar a circulação de trabalhadores ou de peças, ou seja, não era mais necessário que o trabalhador se deslocasse na fábrica para realizar sua tarefa e também não era necessário que a peça circulasse de mãos em mãos. Com a esteira rolante, a peça circulava pela fábrica, chegando ao trabalhador segundo a sequência da montagem do carro. A esteira rolante também estabeleceu um novo ritmo de produção dos carros.

As principais características da produção fordista são:

1. Produção massiva de produtos homogêneos: em busca da economia de escala, as fábricas produziam grandes quantidades para diminuir custos operacionais e poder baixar o preço de suas mercadorias.

Assim, com preços baixos, as empresas enfrentavam a concorrência e o lucro era obtido pela crescente economia de escala.

2. Produção integrada verticalmente: Para evitar interrupção no processo produtivo, as fábricas fordistas também fabricam seus insumos para suprir a linha de montagem e minimizam itens a serem comprados em terceiros.
3. Produção contínua: para garantir o funcionamento contínuo das linhas de produção, além dos grandes estoques, as fábricas se esforçaram para reter os melhores trabalhadores e criaram mecanismos de premiação e de punição para assegurar produtividade e disciplina, e também para evitar absenteísmo e rotatividade.
4. Relações comerciais indiretas: por conta do volume, as fábricas fordistas não vendiam seus produtos diretamente aos consumidores finais. Esta transação comercial era intermediada por outras empresas, que cuidavam do marketing e das vendas.
5. Inovação nos processos: nas fábricas fordistas prevalecerá as inovações nos processos em comparação às inovações nos produtos. Isso porque essas inovações reduziam os custos operacionais, ampliando a margem de lucro em cada mercadoria.

Como consequência dessas características, as organizações fordistas se tornaram grandes empresas. Também promoveram a substituição do trabalho manual pela mecanização. Eram empresas rigidamente hierarquizadas e suas decisões centralizadas.

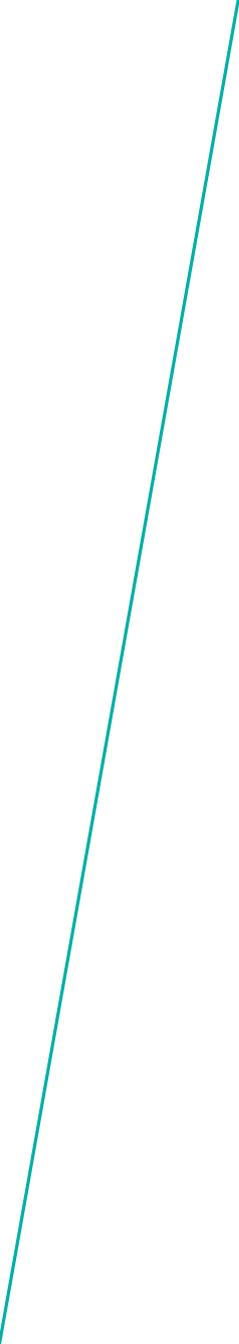
Por conta da verticalização na cadeia de suprimentos e dos grandes estoques, algumas sofreram problemas com o gigantismo.

6. O SIGNIFICADO DE TRABALHO NO TAYLORISMO-FORDISMO

A introdução da tecnologia no processo produtivo acirrou a divisão do trabalho, ou seja, cada vez mais era nítida a separação entre o pensar e o fazer, entre o trabalho manual e o trabalho intelectual.

Além de sustentar que o trabalho era a essência da vida para um trabalhador, com o Taylorismo-Fordismo, o trabalho também se tornou alienante. A cada inovação nos métodos, o conhecimento sobre o processo produtivo foi se afastando do trabalhador. A cada inovação tecnológica introduzida na fábrica, mais alheio o trabalhador ficava em relação a produção de riqueza.

O trabalho não é mais uma atividade humana satisfatória que dá ao indivíduo a percepção de sua intervenção sobre a natureza. Agora, o trabalho é sinônimo de sobrevivência penosa. O trabalhador precisa vender sua força de trabalho e se sujeitar a repetir procedimentos padronizados



para sobreviver. Cada vez mais alheio a importância de sua atuação na empresa, ele realiza uma tarefa que não requer sua capacidade intelectual e que nem tem mais significado.

Aos poucos, o trabalhador perde a percepção de sua humanidade, porque sua vida se resume a trabalhar (afinal, o trabalho é a essência de sua vida!) em uma atividade que não precisa pensar e nem ter significado...



ANTENA PARABÓLICA

Você sabe por que se comemora o Dia Mundial do Trabalho em Primeiro de Maio? Confira a seguir a história desta data...

Em 1886, aconteceu uma grande manifestação trabalhista em Chicago nos Estados Unidos da América (EUA).

Essa manifestação reivindicava a redução da jornada de trabalho para oito horas diárias. Milhares de pessoas aderiram ao movimento e participaram ativamente. Nessa ocasião, uma greve geral foi deflagrada nos EUA. No dia 3 de maio, em decorrência da greve geral, ocorreu um confronto dos trabalhadores com a polícia. Alguns manifestantes morreram. No dia seguinte, 4 de maio, uma nova manifestação aconteceu em protesto à violência dos dias anteriores. Uma bomba explodiu entre os policiais que dispersavam os manifestantes, matando sete deles. A polícia revidou, matando doze manifestantes e ferindo dezenas de trabalhadores. Esse conjunto de fatos é chamado de Revolta de Haymarket.

No dia 20 de junho de 1889, a segunda Internacional Socialista, reunida em Paris, acatou a proposta de Raymond Lavigne, convocando anualmente os trabalhadores para lutar pela jornada de oito horas diárias. Foi escolhido o dia Primeiro de Maio, homenageando as lutas trabalhistas estadunidenses. Em 1º de Maio de 1891, a polícia agiu contra uma manifestação no norte da França e dez manifestantes morreram. Meses depois, a Internacional Socialista, em Bruxelas, proclamou o Primeiro de Maio como Dia Internacional das reivindicações trabalhistas.

Em 23 de abril de 1919, o parlamento francês sanciona a lei que determina a jornada de trabalho de oito horas diárias. Também anuncia o Primeiro de Maio como feriado. Em 1920, a Rússia também adota o Primeiro de Maio como feriado nacional. Depois, muitos outros países seguiram estes exemplos.

Em 1890, nos EUA, apesar de não reconhecerem o Primeiro de Maio como o Dia Mundial do Trabalho, a luta dos trabalhadores estadunidenses conquistou a redução da jornada de trabalho de dezesseis para oito horas diárias.



E AGORA, JOSÉ?

Nesta Unidade, você reviu as características das primeiras Escolas de Administração e pode refletir sobre o impacto delas no conceito contemporâneo de Trabalho.

Recordamos o Taylorismo, o Fayolismo, a Burocracia e o Fordismo, destacando as contribuições desses sistemas de gestão na transformação do significado de trabalho.

Agora que já teve contato com o significado predominante do conceito de trabalho até os anos 1960, na próxima unidade, encerraremos os estudos da evolução do conceito de Trabalho, vendo ainda algumas mudanças decorrentes de modelos de gestão pós-fordista.

Bons estudos!

REFERÊNCIAS

DIAS, R. **Sociologia das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2008. 278 p.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S.; FRANCO, F. M. M. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009. 1986 p. Disponível em: <<http://houaiss.uol.com.br>>. Acesso em: 3 jun. 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5ª. ed. São Paulo, Atlas, 2005. 503 p.