

24/09/1997 00:00

Taylor superstar

Clemente Nobrega, de **EXAME**

A Viking Press lançou em maio passado, nos Estados Unidos, um livro que está sendo cotado para o Prêmio Pulitzer, a maior distinção literária americana: *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*, de Robert Kanigel, 656 páginas. Trata-se de uma biografia de Frederick Taylor, o primeiro expert americano em racionalização e eficiência no trabalho. O que haveria de tão especial com um ideário de administração do início do século?

É que tendo sido o primeiro "manifesto revolucionário" sobre o redesenho de processos de trabalho visando aumentos radicais de produtividade é, de longe, o mais bem-sucedido de todos até hoje.

As pressões geradas pelo aumento da competição no mundo globalizado do final do século XX fizeram com que a busca frenética de aumentos em eficiência passasse a ser a prioridade número um de todo executivo. No entanto, ao contrário do que dão a entender propostas modernas, supostamente revolucionárias, o tema não é novo: surgiu em 1911 com a promessa de, já naquela época, alterar para valer as concepções predominantes no mundo do trabalho.

Taylor prometeu e cumpriu. E cumpriu de uma forma e com uma abrangência tais, que ninguém poderia ter previsto. Taylor publicou suas idéias em 1911 num livro intitulado *The Principles of Scientific Management*. Ele era um homem comum. De família rica, mas não um intelectual especialmente brilhante. Sua influência na vida do século XX é, porém, comparável à de Henry Ford ou Thomas Edson. Peter Drucker, o guru supremo do mundo da administração, coloca-o ao lado de Freud e Darwin em importância, atribuindo às suas idéias um peso decisivo para a derrocada da proposta marxista. O taylorismo, ganhando vida própria, se revelou de certa forma uma idéia mais inteligente que o homem que a formulou.

Jeremy Rifkin, autor de *O Fim dos Empregos*, diz em *Time Wars*: "Taylor fez da eficiência o *modus operandi* da indústria americana e a virtude central da cultura desse país... Ele teve provavelmente mais influência que qualquer outro indivíduo sobre a vida pública e privada de homens e mulheres no século XX".

A idéia taylorista acabou extrapolando o mundo da empresa e penetrando em todos os aspectos da vida do século XX. Como um ácido que dissolve tudo, nada foi capaz de detê-la. A originalidade do livro de Kanigel está na ênfase que dá a essa dimensão pouco notada das idéias de Taylor: elas partiram do "chão de fábrica", mas alçaram vôo e acabaram condicionando obsessivamente a cultura do século.

Os japoneses devoraram os escritos de Taylor na fase de reconstrução, no pós-guerra. Russos e alemães adotaram suas idéias. Tudo o que tenha a ver com maximização de recursos no tempo, em qualquer domínio, tem algo a aprender com Taylor - da Federal Express (entregas overnight) aos robôs das linhas de montagem informatizadas de hoje. No momento econômico neoliberal-globalizado que estamos vivendo, Frederick Taylor continua atual.

Gerência científica?

Sim, Taylor propôs a criação de uma "ciência da administração".

Observando o que ocorria no "chão de fábrica" do início do século - aquele ambiente chapliniano de *Tempos Modernos* - ele teve o insight decisivo: é possível aplicar conhecimento ao trabalho. É possível otimizar a produção descobrindo e prescrevendo a maneira certa de se fazer as coisas - "the one best way" - para atingir o máximo em eficiência. Pode parecer banal, mas revelou-se explosivamente inovador.

Naquela época não havia nenhum pensamento por trás do ato de trabalhar. Trabalho era ação pura; trabalhava-se

apenas. Não havia metodologia, só força bruta. Os gerentes limitavam-se a estabelecer cotas de produção, não se preocupavam com processos. Era só "o que", não "como".

O taylorismo é o germe de todas as propostas que vieram depois para formatar racionalmente o ato de se produzir qualquer coisa. Gerar resultados por intermédio de pessoas. Administrar.

Pessoas? Taylor era ambivalente com relação ao papel das pessoas, e parte do fascínio e da natureza polêmica de suas idéias vem daí. Ele via a função do gerente como claramente separada da função do trabalhador. Trabalhador faz, gerente pensa e planeja. O manager descobre e especifica "the one best way"; o trabalhador executa, e só.

O executor do trabalho, sendo totalmente passivo no processo, tinha de se submeter ao sistema. Nas palavras do próprio Taylor, o importante era o sistema, não o homem. Ele bem que poderia ter escrito um livro com o título: As Pessoas em Segundo Lugar, Talvez em Terceiro ou Produtividade Através do Sistema, Não das Pessoas.

Taylor é o pai de todos os processos de automação.

Reconheço que isso é meio chocante para nós, acostumados ao discurso "participativo/não hierárquico/sem camadas" dominante em administração hoje, mas não cheguemos a conclusões apressadas. A idéia taylorista revelou outras nuances que acabaram se complementando em um corpo muito sólido. Sua importância decorre de um fato simples: ela dá certo.

Da concepção de operação do McDonald's para entregar a seus clientes centenas de milhões de Big Macs a cada ano ao advogado que contabiliza aos centavos o tempo que dedica a cada cliente; da universidade ao estádio de futebol; do hospital ao partido político; das igrejas às organizações não governamentais, o taylorismo é algo profundamente entranhado em nossa maneira não só de administrar, mas de viver.

Ao mesmo tempo em que rejeitava qualquer possibilidade de contribuição inteligente por parte do trabalhador, Taylor enfatizava que ele - trabalhador - seria o grande beneficiário do seu sistema "científico". Sendo mais produtivo graças a esse mesmo sistema, ganharia mais e se engajaria no processo de produzir não só com as mãos, mas também com o coração.

Para Taylor, seria possível construir o melhor dos mundos: capital e trabalho de mãos dadas. Era o oposto do antagonismo marxista; a utopia taylorista é essa. Sua idéia era um experimento com a natureza humana. Tratava-se, na verdade, de uma visão, um estado de espírito aplicável a todos os aspectos da vida.

Sua convicção era a de que todos podiam ganhar e que a colaboração (antítese do antagonismo da luta de classes) surgiria naturalmente, uma vez que estivessem em vigor os métodos de sua administração "científica". Para Taylor, o trabalhador não precisava pensar, mas teria de participar, senão nada funcionaria.

Assim, no centro da idéia taylorista há uma enfática proposta de participação do trabalhador. Mas participação no resultado, não na formulação dos processos ou das decisões que levariam a esses melhores resultados. O trabalhador para Taylor não precisaria (nem deveria) ser inteligente; só precisaria obedecer. Pensar era para o "gerente científico".

O paradoxo é o mesmo que hoje atormenta os executivos: funcionários que só obedeçam passivamente não são mais o bastante para a empresa moderna que, de fato, precisa de outro tipo de gente. Apesar disso, não há nenhuma alternativa que torne viável, para além do blablablá habitual, a famosa participação de todos nas decisões, sem distinção hierárquica. Os mais capazes continuam a ser aqueles mais bem pagos, justamente por assumir a responsabilidade de identificar o "one best way". Um bom "gerente científico" hoje, como sempre, vale ouro.

A "empresa inteligente", com todo o charme que esse rótulo possa ter, continua sendo em grande medida um ícone retórico, bom para inspirar livros e seminários, mas sem correspondência no mundo real, não por rejeição à idéia em si, mas por absoluta falta de mecanismos práticos para articulá-la e implementá-la.

Assim, com toda carga de rejeição que o paradigma taylorista inspira, o fato é que não conseguimos substituí-lo de verdade por algo melhor. Pelo menos, não por enquanto. Encaremos: o taylorismo, em sua essência, ainda dá resultado. Intuímos que é preciso superá-lo, mas nos faltam ferramentas.

Peter Drucker, numa entrevista à revista Wired (agosto de 1996), falou sobre a idéia, hoje popular, de se encarar a organização como uma banda de jazz, na qual todos escrevem a partitura enquanto tocam. "Soa bonito, mas ninguém realmente descobriu uma maneira de fazer isso", diz Drucker. Esse é o problema.

Reparem nessa enxurrada de modismos em administração. Da década de 80 para cá são incontáveis as propostas "revolucionárias" que apareceram com a promessa de promover viradas radicais nas performances das empresas. Da qualidade total à reengenharia de processos. Da empresa voltada para o cliente aos times multifuncionais. Tudo isso se originou como reação à devastação perpetrada pelos produtos japoneses nos mercados ocidentais, a partir da segunda metade da década de 70. Mas o sucesso japonês tinha muito mais a ver com Taylor do que com "cliente em primeiro lugar", se é que o leitor me entende. No seu primeiro momento foi algo muitíssimo mais vinculado a sistemas otimizados de produção (alta qualidade com baixo custo) do que com qualquer outra coisa. Taylor puro.

Pessoas em primeiro lugar? Não, pessoas comprando o meu produto em primeiro lugar. E meu produto é campeão porque é bom e barato, graças ao meu sistema de produção.

As empresas continuam perseguindo um modelo idealizado de gestão participativa que unanimemente todos reconhecemos como essencial: apenas não sabemos como implantá-lo. Supostos exemplos revolucionários acabam se revelando belas ferramentas de autopromoção e marketing pessoal para seus autores, quando examinados sob a lupa fria da lógica do resultado consistente ao longo do tempo. Gestão participativa funciona por espasmos: às vezes dá certo por períodos. Na maior parte do tempo, não dá. Vá à sua estante e pegue o livro Vencendo a Crise (In Search Of Excellence) de Tom Peters e Robert Watermann. Examine a famosa lista das empresas consideradas excelentes em 1980. Parece que nem todas continuaram tão excelentes assim. Muitas passaram por torturantes infernos astrais mercadológicos, e as que conseguiram sair o fizeram graças a um receituário clássico: a busca da eficiência no sentido mais puramente taylorista. Ou será que alguém imagina que as centenas de milhares de demissões nas "ex-excelentes" aconteceram por decisão de algum mecanismo de gestão participativa?

Enquanto isso, enquanto não resolvemos nossas culpas, e com as decisões do dia-a-dia a nos pressionar desumanamente, acabamos por esquecer as Qualidades Totais e Reengenharias e voltamos a dar ênfase a um processo muito mais antigo, e também essencialmente taylorista: o planejamento estratégico voltou à moda. Sim, aquele antigo processo em que se usa a inteligência para coletar, processar e interpretar a informação e, em seguida, definir os caminhos da empresa.

Essa inteligência não está no "chão de fábrica", apesar de poder passar por lá. Seu exercício continua sendo basicamente um processo elitista de responsabilidade de poucos, e esses poucos geralmente transitam por ambientes bem mais acarpetados que o chão da fábrica. Não porque queiramos, mas porque nada se revelou melhor. Executivo é pragmático. Tem de gerar resultado.

Vale a pena enfatizar o paradoxo: reconhecemos a necessidade de um salto para outra dimensão. Gostamos de idéias participativas, elas são modernas e democráticas, mas na prática continuamos com Taylor. A inteligência continua separada da execução. Essa é a nossa esquizofrenia, batizada por Kanigel de enigma da eficiência.

E já que não conseguimos superar nossas culpas com as demissões em massa que a reengenharia prescreve, estamos lendo hoje livros sobre... humm... liderança, o "novo" mantra competitivo das empresas realmente "feitas para durar".

Liderança, leitor, é aquela capacidade que alguns managers têm de fazer com que seus subordinados se sintam felizes implementando as decisões que eles, managers, tomam sozinhos.

Taylor deve estar dando boas risadas no túmulo. O manager seria o "cientista" que dissecou processos de trabalho para otimizá-los. Com todo o simplismo que isso implica (a ingênua visão científica do início do século não se sustentaria por muito tempo), a obsessão de Taylor levou-o a colocar o sistema em prática. Cronômetro e prancheta. Registro e análise de tempos e movimentos. Otimização de processos (quase escrevo "reengenharia de processos", mas parece que essa denominação é protegida por copyright).

Taylor montou seu sistema mediante o aprendizado na prática. Foi trabalhar como operário para aprender e entender. Elaborou-o por décadas, antes de publicá-lo.

Ficou nacionalmente famoso em 1910 quando um grupo poderoso de estradas de ferro solicitou licença ao governo federal americano para aumentar os preços das passagens, mas teve o pedido negado. A resposta que ouviram foi: "Vocês podem economizar mais que o que vão ganhar com o aumento solicitado, se usarem os métodos de um gênio da Filadélfia chamado Frederick Taylor".

O New York Times abriu manchete em 10 de novembro de 1910: "Estradas de Ferro podem economizar \$ 1,000,000 por dia. Scientific management faz isso. Aumento de preços é desnecessário".

A América entrava em euforia com a descoberta da eficiência. De repente, Taylor e seus métodos estavam em toda parte mas, apesar dos resultados, a polêmica andava sempre junto. O taylorismo sempre foi associado a algo desumano, que não levava em conta as necessidades individuais do trabalhador, vendo-o apenas como peça de um sistema em que ele não podia interferir. Empresários o adotavam, mas intelectuais e ideólogos à direita e à esquerda o repudiavam por razões diferentes, identificando demônios opostos na mesma visão. Tampouco no movimento sindical Taylor encontrou apoio. Seja como for, o fato permanece: o taylorismo é uma idéia central de nossa época, um dos pilares do poderio americano no século XX.

O pragmatismo das relações econômicas legitimou-o na prática e deixou as discussões mais intelectualizadas em segundo plano. A produtividade aumentou, a qualidade de vida do trabalhador médio - que passou realmente a participar do resultado do que produzia - hoje não tem comparação com os padrões que vigoravam no início do século.

A "alienação" do trabalhador diminuiu, contradizendo o dictum marxista, que acabou caindo no vazio. Drucker atribuiu tudo isso explicitamente à influência de Taylor, a quem considera o mais importante e mais injustiçado intelectual americano deste século.

O taylorismo sempre teve um componente paradoxal. Ninguém proposita, hoje, a aplicação literal de seus princípios como solução para os impasses do mundo complexo e plural do fim do século XX. Todos sabemos que temos de superá-lo, só não sabemos o que colocar em seu lugar.

* Clemente Nobrega, autor do livro *Em Busca da Empresa Quântica*, é físico e diretor de marketing da Amil Assistência Médica.