

①
IN: SOARES, Rosa M.S.M. Gestão
da empresa, automação e
competitividade: novos padrões
de organizações e de relações
de trabalho. Brasília,
IPEA/PLAN, 1990.

⑥
AS NOVAS ABORDAGENS DA PRODUTIVIDADE

Philippe Zarifian*

INTRODUÇÃO

Assiste-se no mundo industrial de hoje a uma profunda mudança na definição e no cálculo da produtividade. No entanto, como acontece sempre em períodos históricos semelhantes, as formas antigas sobrevivem e, muitas vezes, renascem como novas. Assim, o que se observa é mais uma *combinação* do que uma substituição entre formas antigas e novas. Procuram-se formas novas ainda não bem definidas e diversas hipóteses são permitidas.

O debate está aberto

Pretendemos, contribuir para esclarecer os termos deste debate, uma vez que isso pode influenciar, teórica e metodologicamente, o modo de observar, calcular e usar a produtividade.

* - Diretor de Pesquisa da CERTES/Ecole Nationale des Ponts et Chaussées (Escola de Engenharia) - Paris - França.
- Professor de Economia da Universidade Paris - Dauphine, França.

I - A ABORDAGEM TAYLORISTA DA PRODUTIVIDADE E SUAS LIMITAÇÕES

1 - Taylor e a produtividade do trabalho

Ao propor a definição de uma autêntica ciência do trabalho, que representasse um meio de condução científica das empresas, Taylor opôs-se à forma dominante à sua época: a remuneração por tarefa. Os operários, quer vendessem diretamente sua capacidade de trabalho, quer dependessem de um locador de mão-de-obra, eram remunerados em função do produto do seu trabalho e não havia nenhum controle direto sobre modo como o obtinham.

Os procedimentos e as operações concretas do trabalho eram uma "caixa preta" para as gerências de empresas, que não dispunham de meios para intervir diretamente no rendimento. Mais importante ainda era o poder dos operários sobre a forma de realizar o trabalho, de sofrer o desenvolvimento sistemático do maquinismo, objeto de pesquisas aprofundadas por parte dos engenheiros mecânicos. Assim, não se controlavam nem os atos reais do trabalho operário, nem a combinação deles com os movimentos das máquinas.

A única prática adotada pelas diretorias para incitar os operários a melhorar seu rendimento era o chamado "método por iniciativa e incentivos". Deixava-se que o operário tomasse a iniciativa de definir sua maneira de trabalhar, mas procurava-se incentivá-lo a intensificar a produção. É interessante mencionar a existência desse método pré-taylorista, que iria ser combatido por Taylor, porque hoje observamos seu reaparecimento sob novas formas!

Taylor combateu esse método, pois o considerava ineficaz. Argumentava que a experiência mostrara ao operário que, cada vez que atendia a uma incentivo financeiro intensificando o seu esforço, transformava-se tal esforço em nova norma para o patrão, o que redundava em anulação de ganhos. Daí que os operários procurassem evitar esse círculo vicioso, limitando o volume de sua produção.

É sabido que Taylor dedicou à ociosidade dos operários páginas que ficaram famosas. Longe de lhe atribuir alguma origem natural, como uma propensão para a preguiça, ele a considerava um comportamento social lógico, parte integrante do velho molde de relações sociais que atribuía as principais responsabilidades às gerências.

O objetivo de Taylor era romper o sistema de remuneração por tarefas e os métodos de direção ineficazes que então imperavam nas empresas. Sem retomarmos os princípios que ele enunciou, hoje por todo

conhecidos, pretendemos enfatizar vários pontos que particularizam a abordagem taylorista da produtividade e permanecem ainda atuais.

a) De forma pragmática, Taylor definiu a produtividade como aquela própria das operações concretas de trabalho e, mais particularmente, em sua época, dos gestos operários. *Definiu o incremento da produtividade como o encurtamento do tempo necessário à execução das operações de trabalho humano inseridas no processo real de produção* (que chamaremos, simplesmente, de processo técnico). Na época de Taylor, essa produtividade expressava-se em rigorosa definição das rotinas operacionais e na rapidez de execução dos gestos. A ciência do trabalho era, essencialmente, a ciência dos gestos.

No entanto, a mesma definição da produtividade e o mesmo princípio de controle podem, hoje, ser aplicados ao trabalho não-operário, ou inclusive, como veremos adiante, a operações intelectuais.

b) A constituição da ciência do trabalho, suporte da racionalização do trabalho operário, implicava um desvio de produção, que iria Tal redirecionamento de produção representa o seguinte ciclo de atividades:

- análise metódica dos atos de trabalho e de seu encadeamento;
- análise da combinação desses atos com os movimentos efetuados por máquinas, em cada posto de trabalho, associando mecânica dos gestos e mecânica dos meios de trabalho;
- definição de rotinas operacionais, resultantes da definição de procedimentos ligados a um cálculo de tempo (sendo este um cálculo de velocidade);
- prescrição dessas rotinas aos operários, que devem cumpri-las estritamente, sob controle de um novo tipo de chefia imediata.

Taylor, portanto, suscita a criação de dois novos tipos de trabalho: o trabalho de estudo realizado pelos técnicos dos departamentos de organização e métodos (com apoio dos cronometristas), e o trabalho de controle direto, executado pelos contramestres e chefes de equipe.

A idéia meistra era que o trabalho gasto nesse redirecionamento de produção seria amplamente compensado pelos ganhos de rapidez. A produtividade do trabalho direto compensava um certo desenvolvimento do trabalho indireto.

Isso introduziu uma mudança na composição social das empresas, bem como na sua arquitetura funcional. Em particular, o taylorismo marcou a onipotência da lógica dos departamentos de organização e métodos, nova expressão do poder das direções das empresas.

c) Contrariamente às interpretações de contemporâneos nossos (como Benjamin Coriat em seus trabalhos, por exemplo), o propósito central de Taylor não foi apropriar-se do *savoir-faire* operário, mas quebrar o monopólio detido de fato pelos operários sobre a definição dos seus atos de trabalho.

Taylor considerava que o *savoir-faire* operário, mesmo sem negligenciar seu conhecimento, era muito empírico e aproximativo para permitir um incremento importante da produtividade. Por isso, ao abolir o poder de definição das rotinas até então detido pelos operários, pretendia criar uma *análise do trabalho* que recorresse a métodos qualificados como científicos, o que permitiria superar o *savoir-faire* empírico e introduzir uma *racionalidade* aplicável de forma sistemática (uma racionalização). Nesse sentido, os engenheiros e técnicos dos departamentos de administração da produção ficaram incumbidos de um papel mais decisivo que o dos chefes de oficina: foi-lhes transferido o poder de definir e prescrever o trabalho.

Instaura-se, então, de forma muito precisa, uma divisão entre concepção e execução do trabalho. O taylorismo introduz este tipo de divisão do trabalho e não a parcelização das tarefas, que existia bem antes de Taylor e cujos princípios essenciais já tinham sido claramente estabelecidos por Adam Smith.

d) A aplicação do taylorismo implicou uma redefinição das bases do relacionamento entre gerências e operações.

Uma importante contribuição de Taylor foi modificar a natureza do compromisso entre as partes e abandonar o método "por iniciativa e incentivo", visando institucionalizar um novo tipo de acordo:

- de um lado, os operários aceitavam o princípio de prescrição e controle do trabalho, abrindo mão de seu poder nesse campo;
- da outra parte, o patronato garantia o crescimento regular dos salários, bem como o direito de os operários gastá-los livremente.

O fundamento desse compromisso reside naquilo que Taylor chamava de "revolução do estado de espírito". Gerências e operários devem deixar de polarizar sua atenção e sua "conflitualidade" na divisão imediata entre lucro e salário. *Devem, inicialmente, conseguir institucionalizar a aceitação do objetivo do crescimento do valor agregado, obtido pelo novo controle da produtividade do trabalho.*

Aceitando esse objetivo, podiam os operários, graças ao maior volume de valor agregado produzido, contar com um aumento regular do seu salário real. Isso faria com que as reivindicações operárias se polarizassem na questão salarial, instaurando-se um sistema de relação

profissionais supostamente capaz de regular as reivindicações salariais. Ou seja: os operários renunciavam a seu poder de organização do trabalho, em troca de uma garantia salarial.

e) Graças à banalização da lotação em postos de trabalho definidos como não-qualificados, os princípios tayloristas permitiram que a produção industrial absorvesse mão-de-obra vinda do campesinato, da imigração, da atividade doméstica, sem experiência industrial, o que foi um importante fator de expansão da remuneração salarial.

Mas o taylorismo também era aplicável ao trabalho profissional qualificado, desde que fosse possível analisá-lo e defini-lo de forma metódica. Taylor admitia que o conhecimento dos profissionais qualificados permanecia parcialmente desconhecido, sendo, portanto, muito difícil de prescrever. Nessas condições, admitia que se deixasse a esses operários certa iniciativa, ao menos até que a ciência do trabalho fosse mais aprimorada.

O mais importante, no entanto, foi o desenvolvimento do princípio de *treinamento dos operários*, estendendo-se o taylorismo da esfera do trabalho para a do ensino técnico-profissional.

Nesse ensino técnico, as novas gerações de operários são, ainda hoje, treinadas na observação do trabalho, em procedimentos já definidos para cada categoria de emprego (por exemplo, o do mecânico que opera uma máquina-ferramenta), e que representam uma transposição das rotinas determinadas pelos departamentos de engenharia da produção. Dessa forma, a transmissão do conhecimento operário se modifica. Deixa de ocorrer, informalmente, no âmbito da família operária ou das corporações de ofício, passando a ser um treinamento sistematizado no âmbito do ensino técnico.

A sociologia do trabalho, com razão, tem asseverado que o trabalho prescrito nunca poderá substituir plenamente o trabalho real.

Mas o cerne da questão é: o trabalho prescrito é, por definição, um trabalho abstrato. *É um trabalho que a análise "científica" dos movimentos tornou abstrato e generalizável.* Não é destinado a substituir o trabalho real, que é qualitativamente distinto. É, ao contrário, destinado a orientar, controlar ou, mesmo, a formar o trabalho real.

Todo engenheiro de produção ou contramestre sabe que o operário jamais executará exatamente o trabalho prescrito. O importante, porém, é que o operário aceite cumprir os trabalhos prescritos e aceitar-se pela norma imposta, mesmo que seja de modo próprio e com certa margem de iniciativa. O importante é haver uma norma-padrão de referência e controle.

f) Finalmente - ponto essencial - o taylorismo não pode ser reduzido a um princípio de intensificação do trabalho. De fato, ele interfere nos condicionantes da produtividade de duas formas complementares:

- definindo, de maneira dinâmica, a natureza dos gestos humanos em combinação com os movimentos dos instrumentos de trabalho (incluindo as operações das máquinas). Essa definição conjunta permite desenvolver o progresso técnico, harmonizando-o com a velocidade de execução dos movimentos dos operários, em cada posto de trabalho. A produtividade do trabalho é, antes de tudo, *parcial*, obtida a cada posto de trabalho, conseguindo-se a produtividade total *por adição das produtividades parciais*;
- dentro de uma seqüência de operações, o taylorismo promove uma intensificação do esforço humano para aumentar o ritmo.

Desse modo, incide concomitantemente na produtividade real e na intensidade. Incentiva o desenvolvimento de certo tipo de técnicas de produção, capazes de integrar, com máxima eficácia, a velocidade, a precisão e a duração mais ampla de execução do trabalho humano.

A natureza exata dos dispositivos técnicos pode variar de um processo técnico a outro: é grande a diferença entre uma linha de montagem da indústria automobilística e o trabalho realizado com máquinas na indústria mecânica. Mas, o essencial é que os princípios da definição e do cálculo da produtividade permaneçam idênticos.

A superioridade histórica do taylorismo sobre o fordismo é, justamente, o fato de ele não se vincular a nenhum processo técnico em particular.

A função econômica da produtividade taylorista do trabalho é dupla:

- é um instrumento de cálculo da eficácia dos processos técnicos, em que as operações humanas têm um papel regulador determinante. Essa eficácia pode ser calculada ex-ante (pelos métodos) e controlada ex-post (pela medição de desvios). Assim, passa a ser um instrumento de *pilotagem* da produção concreta, além de promover uma melhoria da produtividade;
- é uma base de negociação para a redistribuição aparente do valor agregado, entre lucro e salários.

2 - Taylorismo e sistema de contabilidade

O taylorismo não teria tido o impacto que conhecemos sem a

ação paralela de um instrumento importantíssimo: a *contabilidade analítica*.

Já em 1925, nas empresas Dupont de Nemours e General Motors, procuras nessa área, a contabilidade tinha-se transformado no principal instrumento do controle gerencial. Possuía o mérito de estar perfeitamente adaptada a um contexto de fabricação de massa de produtos padronizados, com elevado custo direto de mão-de-obra.

Na contabilidade analítica, a decomposição das unidades de produção em seções homogêneas e a utilização de determinada "unidade de ação" de referência (unidade física de base de cálculo dos custos) permite entender com precisão a formação dos custos diretos dentro de cada seção, bem como a sua participação no custo de cada produto final.

A unidade de ação que se firmou na prática é, justamente, o tempo de mão-de-obra operária utilizada. Tal acoplamento entre a abordagem tayloriana e o instrumento constituído pela contabilidade analítica, permitiu estabelecer um *vínculo direto entre rentabilidade do capital e produtividade do trabalho*.

Os mesmos dados e as mesmas técnicas de cálculo permitem sistematicamente:

- medir a produtividade, identificando-a ao rendimento da mão-de-obra por unidade de produto (horas de trabalho por unidade de produto em volume);
- medir a formação dos custos diretos e a repartição dos custos indiretos para cada unidade de produto objeto de um preço (custo salarial unitário, que serve de base para a agregação dos outros custos), o que fornece uma base para o cálculo da margem de lucro. Pode-se, assim, acompanhar a relação existente entre os progressos na eficácia do processo técnico e o emprego da rentabilidade do capital, sendo adotada como elemento-chave dos processos de controle a utilização da mão-de-obra operária.

3 - Limitações e reatualização da produtividade taylorista

Não é nosso propósito tratar da crise do taylorismo, nem das suas limitações sociais, mas apenas dos aspectos diretamente relacionados com a produtividade.

O taylorismo, na forma em que foi concebido por Taylor apresenta várias limitações: