

Frederick Winslow Taylor (1856-1915).

- Engenheiro norte-americano, é considerado o pai da Administração Científica
- Conjunto das teorias para aumento da produtividade do trabalho fabril, elaboradas pelo engenheiro norte-americano Frederick Winslow Taylor.
- O sistema foi muito aplicado nas medidas de racionalização e controle do trabalho fabril, mas também criticado pelo movimento sindical, que o acusou de intensificar a exploração do trabalhador e de desumanizá-lo, pois procura automatizar seus movimentos

Os Princípios da Administração Científica

- Decomposição de cada processo de trabalho em movimentos componentes e da organização de tarefas de trabalho fragmentadas segundo padrões rigorosos de tempo e estudo de movimentos...

David Harvey, A Condição Pós-Moderna

- Separação entre gerência, concepção, controle e execução
- Evitar o marcapasso sistemático oriundo da virtuosidade do trabalho

Taylorismo

- Abrange um sistema de normas voltadas para o controle dos movimentos do homem e da máquina no processo de produção, incluindo propostas de pagamento pelo desempenho do operário (prêmios e remuneração extras conforme o número de peças produzidas).
- O sistema foi muito aplicado nas medidas de racionalização e controle do trabalho fabril, mas também criticado pelo

movimento sindical, que o acusou de intensificar a exploração do trabalhador e de desumanizá-lo, pois procura automatizar seus movimentos

- Devido a sua própria experiência como torneiro, ele sabia que um nível de produção muito maior poderia ser alcançado sem grandes esforços adicionais. Ele acreditava que o não aproveitamento dessa potencialidade se devia à ignorância de ambas as partes.
- A administração pedia e os trabalhadores estavam dispostos a dar “um dia honesto de trabalho” em troca de “um pagamento honesto por dia”.
- Mas ninguém tinha uma ideia clara do que seria “um dia honesto de trabalho”. Ambas as concepções eram muito vagas, o que dava lugar a constantes desentendimentos e disputas. A solução proposta por Taylor foi medir com a máxima precisão possível (cientificamente) os tempos necessários para a realização dos movimentos utilizados pelos trabalhadores em cada processo produtivo.
- O estabelecimento desses padrões determinou alterações numa série de outras esferas. Não apenas o planejamento das tarefas sofreu mudanças, como o fluxo de materiais, e mesmo as ferramentas utilizadas, de forma a permitir que cada trabalhador alcançasse o padrão e fosse inclusive além

Por meio dessas práticas, Taylor estabeleceu dois princípios que constituiriam a essência da administração — ou da administração científica —, como essa atividade veio a ser chamada em seguida:

- 1) ambos os lados — a gerência e os trabalhadores — devem abandonar a ideia de que a questão mais importante é a divisão dos ganhos, e em conjunto

concentrar sua atenção em como fazer para aumentar a magnitude desses ganhos

- 2) ambas as partes devem reconhecer como questão essencial a substituição dos velhos julgamentos e opiniões individuais, tanto dos subordinados como dos chefes, pela pesquisa e conhecimento científico rigoroso.

Em síntese, para Taylor, se os homens deviam cooperar efetivamente, todas as organizações deveriam ter:

- 1) um objetivo comum
 - 2) um método comum para alcançá-lo.
- As ideias de Taylor exerceram uma influência muito grande não apenas em seu tempo como até nos dias de hoje

Henry Ford (1863-1947)

- Conjunto de métodos de racionalização da produção elaborado pelo industrial norte-americano Henry Ford, baseado no princípio de que uma empresa deve dedicar-se apenas a produzir um tipo de produto. Para isso, a empresa deveria adotar a verticalização, chegando a dominar não apenas as fontes das matérias-primas, mas até os transportes de seus produtos

Fordismo

- Para reduzir os custos, a produção deveria ser em massa, e dotada de tecnologia capaz de desenvolver ao máximo a produtividade de cada trabalhador. O trabalho deveria ser também altamente especializado, cada operário realizando apenas um tipo de tarefa.
- E para garantir elevada produtividade, os trabalhadores deveriam ser bem remunerados e as jornadas de trabalho não deveriam ser muito longas

Em síntese, Henry Ford desenvolveu três princípios de administração, em seu livro *My Life and Work*, que podem ser assim resumidos:

- 1) princípio da intensificação — consiste em reduzir o tempo de produção com o emprego imediato dos equipamentos e matérias-primas e a rápida colocação do produto no mercado
- 2) princípio da economicidade — consiste em reduzir ao mínimo o estoque da matéria-prima em transformação, de tal forma que uma determinada quantidade de automóveis (a maior possível) já estivesse sendo vendida no mercado antes do pagamento das matérias-primas consumidas e dos salários dos empregados
- 3) princípio de produtividade — consiste em aumentar a quantidade de produção por trabalhador na unidade de tempo mediante a especialização e a linha de montagem

Fordismo além das plantas produtivas

- Produção em massa exige consumo de massa
- Criou-se uma estética, uma nova psicologia
- Uma nova sociedade democrática, racionalizada, moderna e populista

Dia de trabalho

- O dia de trabalho seria de 8 horas e pago com 5 dólares
- Exigia adequação ao processo produtivo, disciplina e constância
- Garantia tempo de descanso e de consumo
- Estimulava o consumo prudente

Modelo produtivo fordista

- Produção em massa
- Trabalhadores em posições fixas
- Divisão de tarefas

- Produtos padronizados e sem diferenciação
- Criação de grandes estoques e de peças

Acumulação flexível

- Célula produtiva da Volvo
- Ohnoísmo ou Toyotismo
- É uma oposição ao sistema fordista
- Flexibilidade de mercado, de produtos, de quantidades (just in time), de padrões de consumo...
- Surgem novos setores, novas estratégias de vendas, rápidas mudanças de padrões segundo as demandas do mercado
- Economia de escopo: variedade de bens e preços baixos em pequenos lotes, sem estoques
- Ocorre uma pressão maior sobre processo de trabalho
- O desemprego torna-se estrutural e não mais friccional, além da queda dos salários e da sindicalização
- Temos o incremento dos processos de terceirização e de precarização dos processos de trabalho
- As informações de mercado e os símbolos dos produtos tornam-se mais importantes que as mercadorias isoladas
- E a ciência é elevada à categoria de vantagem competitiva

Exercícios:

1. O taylorismo é uma forma de produção advinda do processo de sistematização das atividades industriais. Qual o principal objetivo do taylorismo?

- a) Emprego de técnicas de customização dos produtos fabricados.
- b) Inclusão de ferramentas tecnológicas na linha de montagem.
- c) Utilização de técnicas e métodos sustentáveis na linha de produção.
- d) Adoção de tecnologia da informação para gerenciar a produção.
- e) Aumento da produtividade no menor tempo de trabalho possível.

2. As linhas de produção do sistema taylorista têm como principal característica a(o)

- a) especialização do trabalho dos operários.
- b) ausência de controle do tempo de produção.
- c) utilização de trabalhadores destreinados.
- d) produção customizada das mercadorias.
- e) controle da produção pelo próprio operário.

3. A utilização de métodos científicos no taylorismo era norteada por um conjunto de quatro princípios básicos de produção. Qual das alternativas abaixo NÃO apresenta um desses princípios?

- a) Princípio do planejamento
- b) Princípio da preparação dos trabalhadores
- c) Princípio do controle
- d) Princípio da tecnologia da informação
- e) Princípio da execução

4. Após o taylorismo, novos métodos de produção foram desenvolvidos, como o fordismo. Uma evolução que difere ambos os modelos de produção está na

- a) implementação de uma linha de montagem automatizada por esteiras.
- b) participação ativa do trabalhador em todas as etapas da produção.
- c) diminuição dos estoques gerados pelas atividades produtivas.

d) flexibilização do tempo realizado pelo trabalhador na linha produtiva.

e) exclusão do papel do gerente no controle da produção industrial.

5. (Enem) Outro importante método de racionalização do trabalho industrial foi concebido graças aos estudos desenvolvidos pelo engenheiro norte-americano Frederick Winslow Taylor. Uma de suas preocupações fundamentais era conceber meios para que a capacidade produtiva dos homens e das máquinas atingisse seu patamar máximo. Para tanto, ele acreditava que estudos científicos minuciosos deveriam combater os problemas que impediam o incremento da produção.

Taylorismo e Fordismo. Disponível em:

www.brasilecola.com. Acesso em: 28 fev. 2012.

O taylorismo apresentou-se como um importante modelo produtivo ainda no início do século XX, produzindo transformações na organização da produção e, também, na organização da vida social. A inovação técnica trazida pelo seu método foi a

- a) utilização de estoques mínimos em plantas industriais de pequeno porte.
- b) cronometragem e controle rigoroso do trabalho para evitar desperdícios.
- c) produção orientada pela demanda enxuta atendendo a específicos nichos de mercado.
- d) flexibilização da hierarquia no interior da fábrica para estreitar a relação entre os empregados.
- e) polivalência dos trabalhadores que passaram a realizar funções diversificadas numa mesma jornada.

6. Os modelos fordista e taylorista foram amplamente empregados em diversos ramos industriais. No entanto, inovações produtivas consolidaram a construção de um terceiro modelo de produção, chamado de toyotismo. A principal diferença entre o taylorismo e o toyotismo está na

- a) verificação da qualidade produtiva no final da produção.

- b) repetição das ações do trabalhador na linha produtiva.
- c) produção em massa de bens de alto custo produtivo.
- d) geração de um amplo estoque de bens industrializados.
- e) atuação do operário em diferentes etapas da produção.

7. (Enem 2021) Com a retração do binômio taylorismo/fordismo, vem ocorrendo uma redução do proletariado industrial, fabril, tradicional, manual, estável e especializado, herdeiro da era da indústria verticalizada do tipo taylorista e fordista. Esse proletariado vem diminuindo com a reestruturação produtiva do capital, dando lugar a formas mais desregulamentadas de trabalho, reduzindo fortemente o conjunto de trabalhadores estáveis por meio de empregos formais.

ANTUNES, R. O caracol e sua concha: ensaio sobre a nova morfologia do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2005.

Uma nova característica dos trabalhadores requerida pelas mudanças apresentadas no texto é o(a)

- a) formação em nível superior.
- b) registro em organização sindical.
- c) experiência profissional comprovada.
- d) flexibilidade no exercício da ocupação.
- e) obediência às normas de segurança laboral.

8. (Enem 2014) A introdução da organização científica taylorista do trabalho e sua fusão com o fordismo acabaram por representar a forma mais avançada da racionalização capitalista do processo de trabalho ao longo de várias décadas do século XX.

ANTUNES, R. Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2009 (adaptado).

O objetivo desse modelo de organização do trabalho é o alcance da eficiência máxima no processo produtivo industrial que, para tanto, a) adota estruturas de produção horizontalizadas, privilegiando as terceirizações.

- b) requer trabalhadores qualificados, polivalentes e aptos para as oscilações da demanda.
- c) procede à produção em pequena escala, mantendo os estoques baixos e a demanda crescente.
- d) decompõe a produção em tarefas fragmentadas e repetitivas, complementares na construção do produto.
- e) outorga aos trabalhadores a extensão da jornada de trabalho para que eles definam o ritmo de execução de suas tarefas.

9. (Enem) Um trabalhador em tempo flexível controla o local do trabalho, mas não adquire maior controle sobre o processo em si. A essa altura, vários estudos sugerem que a supervisão do trabalho é muitas vezes maior para os ausentes do escritório do que para os presentes. O trabalho é fisicamente descentralizado, e o poder sobre o trabalhador, mais direto.

SENNETT, R. A corrosão do caráter: consequências pessoais do novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 1999 (adaptado).

Comparada à organização do trabalho característica do taylorismo e do fordismo, a concepção de tempo analisada no texto pressupõe que

- a) as tecnologias de informação sejam usadas para democratizar as relações laborais.
- b) as estruturas burocráticas sejam transferidas da empresa para o espaço doméstico.
- c) os procedimentos de terceirização sejam aprimorados pela qualificação profissional.
- d) as organizações sindicais sejam fortalecidas com a valorização da especialização funcional.
- e) os mecanismos de controle sejam deslocados dos processos para os resultados do trabalho.

10. O fordismo é um modelo de produção industrial criado por Henry Ford no início do século XX. Qual a principal característica do fordismo?

- a) A utilização do trabalho flexível.
- b) A automação dos processos industriais.
- c) A diminuição das horas de trabalho.
- d) O encarecimento das matérias-primas.

e) O aumento dos custos de produção.

Gabarito:

1. E. A ideia básica é produzir mais em menos tempo com o controle do tempo e dos movimentos.
2. A. A especialização é o princípio fundamental do taylorismo e da divisão do trabalho na linha produtiva.
3. D. Na época do surgimento do taylorismo, a informatização ainda não existia.
4. A. A obrigatoriedade da esteira na linha de produção é uma característica específica do fordismo.
5. B. É a imposição do tempo, dos movimentos para evitar o desperdício da produção e produzir mais em menos tempo.
6. D. Os grandes estoques são formados nos modelos produtivos do taylorismo-fordismo, enquanto o Toyotismo produz o número de peças que são necessárias sem os estoques.
7. D. Os novos modelos produtivos exigem que os trabalhadores e trabalhadoras exerçam mais de uma atividade ao longo do processo produtivo.
8. E. Dentro do tempo disponibilizado para a produção e definindo de forma mais “livre” o ritmo produtivo.
9. B. As estruturas burocráticas tornam-se mais presentes e impositivas nos espaços privados de trabalho.
10. E. Promove o aumento dos custos de produção que são compensados pela produção e pelo consumo de massa.