

ROBERTO MANGE E O TAYLORISMO

Augusto Zanetti

Parte representativa da historiografia sobre o processo de trabalho no país afirma que, entre os procedimentos racionalizadores introduzidos nas indústrias brasileiras, em geral, e nas de São Paulo, em particular, ocupariam lugar proeminente aqueles pertencentes ao universo taylorista. As iniciativas de Roberto Mange, engenheiro franco-suíço aqui radicado, no âmbito do ensino profissional ferroviário, são apontadas como uma das principais evidências dessa presença de um *taylorismo* no país.

O ideário taylorista, na historiografia sobre movimento operário, esteve predominantemente associado ao propósito de *desqualificar* o operário: por meio da observação do processo de trabalho, em que se estudam o tempo e os movimentos empregados nas tarefas, um saber fazer é sistematizado e transferido para um grupo especialmente designado, o qual passa a concentrar a capacidade de decisão sobre como aquelas tarefas devem ser realizadas. O taylorismo visa retirar do trabalhador o domínio sobre seu ofício ao mesmo tempo em que lhe subtrai aquela específica habilidade adquirida no exercício de sua atividade, ou seja, sua *qualificação*. Cabe ressaltar que o sistema Taylor, assim como outras propostas de racionalização do trabalho, também criam, como aponta Maria Alice Ribeiro¹, novas necessidades de qualificação: cargos técnicos e de controle, com novas atribuições, relacionadas à concepção da organização do trabalho ou à direção e controle do processo produtivo.

Contudo, mesmo considerando essa faceta menos focalizada do taylorismo, é problemático relacioná-lo às iniciativas de Mange no âmbito do ensino profissional para ferroviários, as quais visavam, sem dúvida, *qualificar* o trabalhador ferroviário segundo uma determinada orientação, por meio de métodos originados num propósito de organização *científica* do trabalho.

No âmbito da produção acadêmica, é conhecida a idéia de um “taylorismo” insinuando-se no espaço intra e extra-muros fabris² (que, se permite abranger qualquer proposta ou prática de “racionalização” naquela rubrica, também deixa, por isso mesmo, de ter qualquer valor para compreendermos o caráter e o significado de uma determinada proposta ou prática situada historicamente), paralela à imagem de um taylorismo completamente realizado e universal, isto é, um taylorismo que teria obtido completo sucesso na sua implementação.

Apesar dos cuidados do engenheiro norte-americano, que em seus textos salientava as distinções entre seu método e as adaptações deste implantadas em tal ou qual estabelecimento produtivo, o nome “taylorismo” deixou de ser identificado apenas com as formulações por ele aprovadas, passando a aplicar-se a práticas as mais diversas, nas quais elementos do modelo proposto eram pragmaticamente mesclados com outros métodos de gestão *racional* do trabalho. O resultado dessa homogeneização da diferença foi a criação de um imaginário que obseda estudiosos sérios até hoje.

A idéia de um taylorismo totalmente realizado recebeu ainda o auxílio da crítica, que parece ter ignorado o fato óbvio de que entre o *dizer* e o *fazer* sempre existiu uma enorme distância. A historiografia comprometida com o ataque ao despotismo fabril – sem o pretender – acabou, por um lado, consolidando a imagem monolítica e imutável do taylorismo e, por outro, associando o *discurso* à *experiência concreta*, o *taylorismo* à *taylorização*. No afã de denunciar a estratégia da expropriação do saber operário, a crítica deixou de lado tanto os acréscimos e as mutilações a que o taylorismo original foi submetido no movimento em que *seu nome* foi apropriado por práticas diversas e com ele conflitantes quanto as inúmeras reações negativas que tal proposta acabou provocando, além das incontáveis adaptações que a ela foram feitas pelos que de fato a tentaram aplicar. Assim, paradoxalmente, os críticos do taylorismo atribuíram-lhe aquela característica que, na concepção de Foucault, identifica-se com o *poder*³. Foi-lhe conferida uma dimensão *ubíqua*: como o poder, estaria “em todos os lugares e em lugar nenhum”. Tal

“construto” imaginário e sua lógica adaptativa encobriram a acidentada trajetória histórica do taylorismo, produzindo a impressão de sua plena e definitiva implantação em toda parte, até mesmo no Brasil.

No âmbito da historiografia brasileira, os contributos para tal visão não foram poucos. Para Antonacci, por exemplo, a suposta implantação do taylorismo no parque industrial brasileiro teria correspondido a uma “vitória da razão”⁴. Segundo Milton Vargas, o taylorismo (um dos “três fatores primordiais” que teriam presidido o desenvolvimento da produção capitalista no país, ao lado dos capitais acumulados com o café e a emergência de uma nova consciência de classe entre os operários) aparece no Brasil como desdobramento de uma estratégia de amplos horizontes: “a formação de uma tecnocracia industrial (engenheiros, psicólogos), indispensável à mediação entre capital e trabalho, favorecendo a formação ideológica de um tecnocrata de Estado ligado à gestação de aparelhos burocráticos, funções colocadas em dia após trinta”, culminaria com a “tentativa de educar a classe operária através da disciplina taylorista que, em lugar de expropriar o saber operário, conhece um saber taylorizado”⁵.

Para considerarmos a idéia de um “taylorismo” na concepção de Mange, há um simples, mas insuperável obstáculo: o ensino profissionalizante implica necessariamente em um *intento* de *qualificação* do trabalhador (mesmo que este, como de fato ocorria, fosse destinado a exercer funções de controle), ao passo que a proposta de Taylor só com muito esforço de imaginação de nossa parte poderia ser compreendida como tendo tal propósito. Taylor devotava total descrença à formação profissional do trabalhador, considerada por ele desnecessária. Em nenhum momento ou em nenhuma passagem de seus escritos, Taylor manifestou a intenção de intervir na esfera produtiva por meio de instituições formadoras de mão-de-obra.

A recusa do engenheiro americano em aceitar como indispensável e obrigatória a integração do trabalhador ao fluxo produtivo também é ilustrativa de como suas propostas se distanciam da idéia de qualificação profissional. As tarefas ou as operações, no seu entender, deviam ser fixadas quotidianamente por instrutores no transcurso da atividade fabril. Na divisão entre quem concebe e quem executa, quem planeja e quem realiza, característica do que veio a ser conhecido como “taylorismo”, os exemplos habitualmente privilegiavam quem se situava na segunda posição, preferindo moldar os movimentos e a atitude geral do trabalhador desqualificado – *sem “qualificá-lo”* –, isto é, dando pouca ou nenhuma importância à qualificação técnica. Nem de longe Taylor considerava estar contribuindo para o adestramento técnico do trabalhador. Muito pelo contrário, uma de suas intenções era expropriar os saberes operários, para utilizá-los no planejamento da produção (a capacidade do taylorismo de efetivamente realizar tal expropriação, vale notar, nunca foi de fato comprovada). Na divisão de tarefas proposta por Taylor, sempre ficou patente um claro hiato entre o trabalho intelectual e o manual, entre quem planejava e quem executava uma determinada atividade produtiva. Constatase, em todos os exemplos apresentados nos *Princípios de administração científica*, a intenção básica de sujeitar o trabalhador desqualificado ou pouco qualificado (designado pejorativamente no livro como um “homem-boi”) a uma seqüência de atos imposta pelo escritório de métodos e tempos. Embora, no limite, possamos aceitar que o resultado dessa prática implique num aprendizado, portanto numa qualificação de um trabalhador que não a possuía, isto não significa que nessa prática houvesse a *intenção* de promover uma qualificação. Não há como encontrar aí qualquer interesse por uma qualificação técnica do trabalhador.⁶

O projeto profissionalizante formulado por Mange, no fim da década de 1920, não tinha, de modo algum – nem podia ter, dado o próprio objeto de atuação –, um perfil

“taylorista”. Contudo, se a meta não era expropriar os saberes operários, nem por isso aquele projeto deixa de se incluir no rol das estratégias patronais para vencer as batalhas cotidianas dentro do espaço de trabalho. Algo que deve ser levado em conta para compreender a montagem dos cursos técnicos de mecânica nas ferrovias (como também em outras experiências, como a dos muito anteriores cursos de mecânica no Liceu de Artes e Ofícios, destinados a outros ramos da atividade econômica) é a possível intenção dos seus propugnadores de expulsar do ambiente fabril aqueles trabalhadores, em geral imigrantes, muitos deles, anarco-sindicalistas, considerados perigosos por sua disposição à resistência. Os centros profissionalizantes poderiam ser uma solução a este problema, se conseguissem formar operários mais obedientes e maleáveis. Contudo, nesse intento, que se propunha alcançar por meio das escolas profissionais, nada havia de taylorismo: tratava-se apenas da substituição de um trabalhador qualificado – que adquiria um conjunto de conhecimentos práticos através da experiência quotidiana no próprio local de trabalho ou, ainda, em seu país de origem – por um operário formado nas escolas profissionais integradas às empresas. Não era a desqualificação do trabalhador o que aí ocorria e sim a substituição de um trabalhador qualificado por outro.

O que estava em jogo no projeto de Mange era viabilizar, em contraposição às práticas empíricas de então, um conjunto de procedimentos pedagógicos de natureza instrumental tomados de empréstimo ao saber psicotécnico, que fossem facilmente assimiláveis ao mundo fabril. Em outras palavras, Mange pretendia *eleva*r o *nível técnico* do operariado, *acrescendo*, em certa medida, sua qualificação. Assim, no setor ferroviário pretendeu tornar o trabalhador um agente produtivo capaz de desempenhar uma multiplicidade de funções. Ele passaria a ser um perito nos equipamentos que devia operar, com capacidade de manejo de suas múltiplas peças. Em razão disso, o foco central nos cursos para ferroviários recaía fundamentalmente na

série multivariada de peças e máquinas que dominavam o setor ferroviário. Buscar a intimidade do trabalhador com suas ferramentas era um elemento central na concepção de Mange.

Inversamente, Taylor sempre almejou criar uma “distância” entre o trabalhador e o instrumento de trabalho, retirando-lhe o poder de decisão sobre tudo que se refere à manipulação deste. De acordo com suas prescrições, as ferramentas deviam permanecer na fábrica em armários, em locais previamente determinados; etiquetadas, recebiam cores diferentes e o nome do usuário; a partir de então eram distribuídas, sendo diariamente revisadas no final do expediente pelos chefes de equipe. Não bastasse esta determinação, Taylor cogitou ampliar ainda mais o divórcio entre o operário e a maquinaria. Para tanto, arregimentou mecânicos cuja função principal consistia na manutenção, no ajuste e na lubrificação da maquinaria antes e durante o trabalho. Estes assumiram a tarefa de ajustar as correias e providenciar todos os consertos necessários. Sua seleção demonstrava que não pertenciam ao setor de ferramentaria, objeto de sua tentativa de reorganização, os conhecimentos técnicos instaurados no meio produtivo para uma perfeita integração do homem com a máquina. Se, com seus métodos, era obtida a fusão do trabalhador com a maquinaria, esta última tornando-se portanto extensão do operário, durante os consertos e ajustes ela continuava um corpo estranho para o trabalhador.

Como se constata, a racionalização do trabalho, habitualmente remetida, nos estudos que focalizam o tema em outros países, à estratégia do capital visando “eliminar o saber empírico dos trabalhadores qualificados”, “amoldando e docilizando seus corpos”, assumia, no Brasil, o perfil de um *dispositivo pedagógico*. Portanto, a vertente racionalizadora do universo fabril formulada por Mange contrastava e *invertia* a estratégia do hipotético sistema taylorista, pois dissolvia seus procedimentos centrais, conferindo primazia a cursos de aprendizagem associados à *psicotécnica* e à *fisiologia*.

Na concepção e práticas de Mange, a *psicotécnica* era elemento fundamental. Cabe lembrar que psicotécnica e taylorismo são esferas conflitivas dentro do universo das propostas

de racionalização do trabalho. Taylor mantinha aquela sob suspeição e, mesmo, a rejeitava. No pensamento e nas iniciativas de Mange constata-se a proposição de uma clara divisão do trabalho entre médicos (e psicólogos) e engenheiros, estes últimos tendo sua ação limitada ao ajuste técnico e à mera escolha do instrumento (a maquinaria). No chamado sistema Taylor, diversamente, os engenheiros deveriam ocupar funções de direção que iam muito além de suas tradicionais competências: a eles deveria ser conferida a atribuição de controlar o planejamento técnico da produção.

Vê-se que, no Brasil, o método Taylor ficou limitado à esfera do discurso. A esse respeito, a Revista do Idort, publicada a partir de 1931, é o caso mais notório. Em suas páginas, o termo “racionalização” e o nome de Taylor recebem destaque descomunal. Contudo, em nenhum momento esse instituto obteve participação direta no comando da montagem do sistema de fábrica. Propostas elaboradas no âmbito do Idort só tiveram [alguma] aplicação em certas repartições públicas.⁷

É preciso registrar que o resultado da intensa dedicação de Mange ao propósito de organização racional do trabalho pela via do ensino profissional não teve as titânicas proporções que com frequência a bibliografia lhe atribui, pois atuou num meio cuja dinâmica só parcialmente era compatível com suas iniciativas. Considerando-se novamente suas relações com o taylorismo, devemos concluir que não eram nem de filiação, nem de admiração irrestrita, nem de adesão, mesmo parcial. Sua concepção e prática podiam, no máximo, coincidir com aquele “sistema” em um ou outro aspecto pontual. Arriscaríamos dizer que, se Mange de fato orientasse suas ações pelo taylorismo, seu nome não teria tido registro na História, pois suas iniciativas não teriam obtido nem mesmo o limitado, posto que ponderável, sucesso que tiveram. O fato de hoje ser reconhecida sua presença nos campos do ensino profissional e da organização do trabalho se deve justamente a sua capacidade de identificar corretamente necessidades e tendências no âmbito das atividades econômicas no Brasil e de oferecer-lhes respostas com elas compatíveis. O resultado que obteve deveu-se a ter feito, na elaboração de seus projetos, uma seleção e

recomposição dos elementos que, dentre as diversas propostas existentes no campo da organização do trabalho, lhe pareceram mais compatíveis com o meio com o qual deviam relacionar-se. Tais elementos foram a matéria-prima com a qual criou soluções com identidade própria, dirigidas aos problemas a que se propôs responder. Suas idéias, definitivamente, estavam no lugar. Mas isso nunca garantiu hegemonia para projeto nenhum em tempo algum: assegura apenas a possibilidade de interlocução. Esta, sem dúvida, Mange conseguiu, com o empresariado e os poderes públicos.

¹ RIBEIRO, Maria Alice R. (coord.) *Trabalhadores urbanos e ensino profissional*. Campinas: Ed. da UNICAMP, 1986.

² Como um dos autores que mais se evidenciaram na proposição desse ponto de vista podemos mencionar Montgomery, para quem o "taylorismo" é muito mais um sistema de dominação social que um sistema técnico visando à organização fabril. MONTGOMERY, D. *Rapporti di classe nell'America del primo 900*. Turim: Rosenberg & Sellier, 1980.

³ FOUCAULT, Michel. *Vigiar e punir*. Petrópolis: Vozes, 1991.

⁴ ANTONACCI, M. Antonietta. *A vitória da razão: o Instituto de Organização Racional do Trabalho de 1931 a 1945*. Tese (Doutorado em História). FFLCH/USP, 1985.

⁵ VARGAS, M. *Le taylorisme au Brésil*. In: MONTMOLLIN, M.; PASTRÉ, O. *Le Taylorisme*. Paris: La Decouverte, 1984, p. 157-158.

⁶ TAYLOR, F. W. *The principles of scientific management*. Nova York: Harpers & Brother, 1942. Ver, também: _____. *Administración de talleres*. Buenos Aires: Finanzas y Administracion, 1945; MASSI, O. (dir.). *Processo a Taylor*. Milão: Olivares, 1992. Nesta última obra encontra-se uma reconstituição do pensamento e da ação do engenheiro feita a partir do estudo das ações judiciais que este teve de enfrentar.

⁷ Ver: TENCA, A. *Razão e vontade política: o IDORT e a grande indústria nos anos 30*. Dissertação (Mestrado em História). IFCH-UNICAMP, 1987, p.1-16.