

# A influência do Taylorismo na indústria brasileira e o processo de constituição do IDORT na década de 1930

Eraldo Leme Batista\*

## **Resumo:**

Neste artigo faz-se uma análise referente às ações da burguesia industrial paulista no início do século XX, visando ao seu fortalecimento na sociedade. Os industriais paulistas articularam um grupo de empresários, engenheiros e professores para a criação de uma entidade que pudesse, além de representar seus interesses, sistematizasse suas ideias, divulgando-as para toda a sociedade. Organização, padronização e racionalização do trabalho eram temas que faziam parte dos discursos e do projeto para a indústria em ascensão. Para tanto, criam em 1931 o Instituto de Organização Racional do Trabalho – IDORT fundamentado nos pressupostos tayloristas e que teria o papel de sistematizar, defender, justificar e divulgar este projeto.

**Palavras-chave:** Taylorismo; IDORT; Burguesia industrial; Luta de classes.

## The Influence of Taylorism in Brazilian Industry and the Process of Creation of the IDORT in the 1930s

## **Abstract:**

In this article we analyze the attempts of the São Paulo industrial bourgeoisie to increase its power during the early twentieth century. The Paulista industrialists articulated a group of businessmen, engineers and professors to create an entity that could, in addition to representing their interests, systematize their ideas and disseminate them throughout society. The organization, standardization and rationalization of labor were themes that were part of the discourse and the project of the rising industrial sector. To advance this project, in 1931 they created the Institute for the Rational Organization of Labor (IDORT), which was based on a taylorist framework and was intended to play the role of systematizing, defending and disseminating this project.

**Keywords:** Taylorism; IDORT; industrial bourgeoisie; class struggle.

No início do século XX, os industriais brasileiros admiravam as ideias de Taylor, porque entendiam que elas eram centrais para a consolidação de um pro-

---

\* Doutor em Educação; professor de pedagogia da UNIOESTE, Campus de Cascavel- PR, Brasil. End. eletrônico: eraldo\_batista@hotmail.com

jeto nacional, pois defendiam a racionalização como solução para uma série de problemas econômicos e sociais para o país. Nessa época, verificou-se o processo de constituição da base produtiva industrial, contribuindo para o surgimento de ideias relacionadas à organização da indústria nacional. Ao desenvolver análise sobre esta questão, Ibanhes (1992: 27) observa que:

proposições a respeito da organização da produção vão surgindo, e discussões sobre aspectos desta organização mais e mais se desenvolvem no cenário brasileiro na razão direta do estabelecimento da industrialização em nosso país. Expressões como “taylorismo”, “administração científica”, “fordismo”, “organização” ou “racionalização” passam a frequentar cada vez mais o debate acerca das relações sociais advindas do mundo do trabalho em geral, particularmente àquelas ligadas à indústria.

É nesse contexto histórico, político e social (década de 1930) que surgem as propostas articuladas por um grupo de industriais para a criação de uma entidade que defendesse a organização e racionalização do trabalho a partir das concepções tayloristas, divulgando o surgimento de uma sociedade baseada no industrialismo, que estava em expansão.

Alguns nomes da elite industrial, como Aldo Mario da Azevedo, Roberto Simonsen, Roberto Mange e Armando de Salles Oliveira, defendiam a constituição de uma sociedade racional. Um dos que mais contribuíram para a organização deste grupo de industriais foi Simonsen, entusiasta da racionalização, utilizando o método e técnicas tayloristas em sua empresa, desde o início do século XX. Exemplo disso foi a experiência que desenvolveu com a construção de diversos quartéis militares em 1923 no Brasil. Foram utilizadas, nesse processo, inúmeras técnicas e métodos de organização racional, padronizando essa construção, resultando na redução de custos e conclusão das obras em menor tempo (Medeiros, 1980: 125).

Simonsen também foi um dos responsáveis pela “criação da Escola Livre de Sociologia e Política de São Paulo em 1933 com o sentido de preparar a elite empresarial para a atividade industrial” (Vargas, 1985: 169). Em 1918, discursou aos operários da Companhia Construtora de Santos a necessidade da racionalização do trabalho, além de criticar a luta de classes e propor a cooperação entre empresários e trabalhadores em torno das ideias da racionalização. Nesse momento, Simonsen chamava a atenção do empresariado nacional para a situação do pós-guerra, quando, diante da:

perspectiva de “evitar a todo transe que sejam trazidas para o nosso Brasil as lutas de classe”, diante da “tremenda luta econômica que se vai travar”, impunha a necessidade da moderna organização do trabalho. Estruturar as empresas para a “máxima economia na produção pela racionalização da máxima eficiência”,

implicava novas relações com os trabalhadores, para que ‘imperem os verdadeiros princípios da cooperação entre patrões e operários’ (Antonacci, 1993: 37).

Este industrial defendia, em seus trabalhos, palestras e conferências, a importância de se aperfeiçoar um método do trabalho, de seleção profissional, e também desenvolver uma técnica pedagógica que estivesse a serviço dos industriais visando a maior produtividade:

A prosperidade do Brasil no pós-guerra, com ênfase em novos métodos de produção, mais científicos e eficientes, que acarretariam a elevação tanto dos lucros quanto do padrão de vida, por meio da redução dos custos. [...] a redução dos custos de produção não se faria à custa de seus salários, mas antes por meio de uma ‘máxima eficiência do trabalho’, que seria obtida com uma ‘perfeita organização na qual, por disposições inteligentemente adotadas, as perdas de tempo e os esforços não produtivos sejam reduzidos ao mínimo’. [...] os verdadeiros princípios de cooperação cordial entre patrões e operários iriam predominar, em função dessa ‘perfeita organização’ (Simonsen *apud* Cunha, 2005:31).

Percebemos, no discurso desse entusiasta do taylorismo, a defesa da concepção de colaboração de classe, de cooperação cordial, como mecanismo para se viabilizar o projeto de racionalização no país, possibilitando, assim, a elevação dos lucros.

O jornalista Adensohn publica um texto na revista IDORT, em 1981, sob o título “O IDORT em seu 50º aniversário: do pioneirismo à consolidação e projeção internacional do movimento brasileiro de administração”, em que destaca as primeiras iniciativas de aplicação dos métodos de organização científica:

Em nosso país as primeiras tentativas de aplicação dos métodos de seleção e vocação profissionais eram realizadas, em 1924, em várias entidades, por Clóvis Ribeiro, Geraldo de Paula Souza, Roberto Mange, Lourenço Filho e Monteiro de Camargo, entre outras destacadas personalidades. (Adensohn, 1981: 4).

Como se vê, ocorria nesse período um processo acelerado de organização dos industriais. Verificamos que, no decorrer dos anos 1920, estes já discutiam a necessidade de estarem mais organizados como classe. Um dos resultados desse anseio foi a criação do CIESP em 1929. Sobre o processo de organização dessa Instituição patronal, Azevedo (1932) observa que ele mesmo se reanimou nessa empreitada, quando encontrou, na Associação Comercial de São Paulo, um grupo de estudiosos sobre a organização racional e que projetavam “a fundação de um Instituto para introdução da Technopsychologia do Trabalho entre nós”. Informa este engenheiro e industrial que o grupo teve apoio da Associação Comercial, pelo seu secretário, Clovis Ribeiro, que “são credores de uma grande dívida, hóspedes

que fomos, como o somos neste momento, de sua casa generosa e acolhedora” (Azevedo, 1932: 37).

O movimento em defesa da racionalização do trabalho foi, portanto, fundamental para o desenvolvimento do capitalismo no Brasil, pois houve a introdução de técnicas implementadas, em primeiro lugar no espaço fabril, visando a controlar os trabalhadores e, ao mesmo tempo, fazer com que a produção aumentasse a partir do aumento do ritmo do trabalho. Segundo Vargas (1985):

O taylorismo foi, portanto, a criação do elo que faltava na formação da tecnologia fabril e na intermediação com as ciências. Nesse processo configurou um corpo social que vem sustentando essa ideologia, e criou as condições para adaptar e subordinar o conhecimento das ciências humanas e sociais às leis da produção. Esse ideário propagava a eliminação da luta de classes fornecendo aos trabalhadores maiores salários mas, também, com o barateamento da produção, novas oportunidades de consumo. Na gestão da produção à “gerência científica” procurava estabelecer objetivamente os tempos de produção, os métodos de trabalho e os salários. Promovendo uma intermediação, “com base científica”, entre o capital e o trabalho (Vargas, 1985: 159).

As companhias ferroviárias foram o local por excelência onde os industriais testaram essas técnicas, após a criação da sua escola de formação, junto à Companhia de Estrada de Ferro Sorocabana, na década de 1920, a partir da preocupação de preparar o trabalhador ferroviário para que se adequasse ao seu processo de trabalho, e para se adaptar às novas tecnologias que foram implantadas nessas empresas, como a eletricidade.

Segundo Adensohn (1981), “a compreensão da necessidade de se iniciar um processo de organização para maior eficiência administrativa e da produção já ressaltava das manifestações de líderes e personalidades na década dos anos 20” (Adensohn, 1981: 4). O autor informa ainda que a burguesia industrial preocupava-se com as técnicas de ensino e pedagógicas, tanto que:

por sugestão do Clóvis Ribeiro, a diretoria da Associação Comercial de São Paulo deliberou contratar o prof. Léon Walther, especialista suíço de renome mundial, sobretudo na área da psicologia do trabalho industrial. Sua presença entre nós, durante vários anos, contribuiu para a criação e desenvolvimento da psicotécnica aplicada ao trabalho industrial e aperfeiçoamento *dos métodos de seleção profissional e das técnicas pedagógicas*. (Adensohn, 1981: 4, grifos nossos).

Os cursos de psicologia aplicada ao trabalho e tecnopsicologia do trabalho industrial, que eram ministrados por Léon Walther, foram fundamentais para divulgar as teses tayloristas no Brasil e também para preparar os industriais para a introdução da racionalização em suas fábricas. Medeiros (1980) informa que,

após a realização dos cursos ministrados para os industriais e comerciantes de São Paulo, foi solicitado a um grupo de pessoas “um parecer sobre os estatutos de uma sociedade destinada à divulgação dos princípios da ORT”. Esta autora informa ainda que, apesar dos esforços para a organização dessa instituição, “não houve prosseguimento nas atividades para a concretização da ideia, coincidindo com o período de eclosão da crise econômica mundial de 1929” (Medeiros, 1980: 126).

É necessário lembrar que, em 1930, esses mesmos industriais criaram a ORT (Organização Racional do Trabalho), a partir das experiências vivenciadas na empresa Estrada de Ferro Sorocabana, que tinha por objetivo solucionar os diversos problemas técnicos, administrativos e também de formação e aperfeiçoamento de pessoal. Cunha informa que esta Organização:

expressava o conjunto de teorias que surgiram a partir do século XIX inspiradas na doutrina de Frederick Taylor, que a chamou de Teoria de Administração Científica do Trabalho. Essa teoria tinha como objetivo final a obtenção do máximo de produtividade de cada trabalhador, apresentando a peculiaridade de poder ser utilizada com êxito em diferentes sistemas econômicos, como no capitalismo tardio e no socialismo nascente (Cunha, 2005: 116).

A partir das experiências de diversos empresários paulistas envolvidos com as propostas de organização científica do trabalho e também da proposta de criação do ORT no final dessa década, foi que se chegou, na década de 1930, a um esboço do que seria uma Instituição voltada para a organização do trabalho, o IDORT. O ORT utiliza-se de experiências da psicotécnica para o desenvolvimento das ideias de organização, padronização, elaboração de estratégias para redução de custos, disciplinarização e controle dos trabalhadores.

Uma questão interessante apontada por Segnini (1989), ao analisar as mudanças ocorridas nas companhias ferroviárias no Brasil, no início do século XX, refere-se às mudanças tecnológicas que estavam ocorrendo em seu interior e obrigavam o trabalhador a se adequar e ser disciplinado sob esta nova realidade. Conforme entendimento da autora:

além das razões de “disciplina operária” ou mesmo por causa dela, a energia elétrica passa a ser utilizada na Companhia Paulista, realizando a passagem da energia a vapor para a energia elétrica. Conjuntamente, surgia a necessidade de adequar o trabalhador às experiências da nova tecnologia. Uma forma de organizar o trabalho, vinda dos Estados Unidos e Europa, se mostrava eficaz, para o capital, na resolução dos problemas apresentados: o taylorismo (Segnini, 1989: 87).

O trabalhador deveria ser educado, por exemplo, para evitar acidentes de trabalho e, ao mesmo tempo, produzir mais; deveria receber educação profissional

para atender à nova realidade imposta pela indústria que adotava métodos científicos e, concomitantemente, instalando novos equipamentos, com tecnologia mais sofisticada e máquinas mais “avançadas”.

Ao analisar o período em que os industriais estavam se organizando, Azevedo (1932) observa que a crise de 1929 foi fundamental para que mudassem de estratégias e que os industriais passassem de fato a se organizar. Para este autor, a crise deixou evidente a necessidade de organização econômica e financeira, “melhorando a qualidade de nossa produção, barateando seu custo, facilitando sua circulação e distribuição e proporcionando melhor remuneração ao nosso operário cujo padrão de vida é sabidamente inferior”. Esse autor frisa ainda que todos deveriam estar empenhados para transformar as empresas, tornando-as mais produtivas, acabando com a “inércia e a rotina” que proibia o progresso do país. Para tanto, deveriam contar também com a colaboração dos trabalhadores nesse objetivo (Azevedo, 1932: 36).

Segundo Azevedo, já existia no Brasil, até a data de fundação do IDORT, “centros isolados de pensamento e estudo da racionalização, em todos os recantos em que uma inteligência syntonizada por uma orientação científica captasse sua poderosa irradiação”, demonstrando assim que o debate em torno da racionalização de fato já estava ocorrendo no país, que industriais no início do século XX já faziam menção à organização racional do trabalho e também de toda a sociedade (Azevedo, 1932: 36).

Após as articulações entre os industriais já citados e a tentativa frustrada de fundação do IDORT ao final dos anos de 1920, o ideal dos pioneiros da indústria se concretizaria em 1931, conforme informa Adensohn (1981):

Um líder autêntico do movimento, Aldo Mário de Azevedo, conseguiu reunir junto a Armando de Salles Oliveira um grupo de destacados paulistas e, assim, catalisar os esforços em prol da organização científica no País. Associado ao Instituto de Genebra, Aldo Mário de Azevedo procurava divulgar os progressos de que tomava conhecimento. Projetou a criação do Instituto Paulista de Eficiência, buscando o apoio do empresariado e estudiosos dos métodos de racionalização, mantendo contactos com todas as pessoas que poderiam aliar-se à empresa, para um Brasil maior e melhor. Seu entusiasmo contagiou e foi acolhido por Armando de Salles Oliveira, constituindo-se, em fins de 1930, uma comissão organizadora (Adensohn, 1981: 4).

Azevedo também se destacou na defesa das ideias de Administração Científica do Trabalho, definindo-a como “conjunto de conhecimentos que leva ao ato complexo de organizar, sob o domínio constante da razão, iluminada pela ciência”. Outro nome de destaque, segundo Adensohn (1981), era o de Paulo Nogueira Filho, considerado igualmente pioneiro das ações em prol da racio-

nalização. “Também se situa entre as iniciativas pioneiras a tentativa, mais ou menos sistematizada de aplicação dos princípios de racionalização, a efetuada por Paulo Nogueira Filho em uma fábrica de tecidos paulista. E o fez com tal êxito que foi convidado a empregar tais métodos em estabelecimentos suíços” (Adensohn, 1981: 3).

Finalmente, em 23 de junho de 1931, a comissão organizadora do Instituto, que tinha como membros Roberto Mange, Lourenço Filho, José O. Monteiro de Camargo, Henrique Dumont Villares, Geraldo de Paula Souza, Prof. Damasco Penna, Luiz Tavares Pereira, Gaspar Ricardo Junior, Clovis Ribeiro, Aldo Mario de Azevedo e Armando de Salles Oliveira, foi convocada em assembleia que culminou com a fundação do IDORT. Nesse processo, é importante destacar mais uma vez o papel estratégico desenvolvido pelos dois últimos. Em discurso de fundação da organização empresarial, Gaspar Júnior deixa claro também que sua principal finalidade era “melhorar o padrão de vida dos que trabalham em São Paulo e no Brasil, pela difusão e introdução dos processos de organização científica do trabalho e da produção” (Adensohn, 1981, grifos nossos).

Na assembleia de fundação do Instituto, foi eleita e empossada a sua primeira diretoria:

Presidente: Armando de Salles Oliveira

Primeiro vice-presidente: A. C. Pacheco e Silva

Segundo vice-presidente: Luis Tavares

Primeiro Secretário: Aldo Mário de Azevedo

Segundo Secretário: Clóvis Ribeiro

Primeiro Tesoureiro: Oswaldo Reis de Magalhães

Segundo Tesoureiro: Vicente Soares de Barros Jr.

Azevedo<sup>1</sup>, escolhido primeiro secretário, fez longo discurso no dia da fundação do Instituto, publicado no primeiro número da revista IDORT, no qual destaca os objetivos e finalidades dessa organização industrial, apontando três preocupações fundamentais que norteavam todo o trabalho do IDORT:

1º-O intercâmbio de ideias, experiências e pesquisas entre os estudiosos e interessados dos problemas do trabalho; 2º-a aplicação dos métodos científicos e sistemas de trabalho que, por uma organização administrativa adequada e por uma orientação racional do trabalhador, resultem melhora da qualidade do pro-

---

<sup>1</sup> Esse Engenheiro e Industrial filia-se em 1929 ao Instituto Internacional de Organização Científica do Trabalho, sediado em Genebra. No Brasil, articula os industriais para a criação de instituição que defendesse e difundisse as ideias de Taylor, fortalecendo também o projeto industrial no país.

duto, baixa do preço de custo e melhor remuneração do operário, a par de maior conforto e melhores condições higiênicas do trabalho; 3<sup>o</sup>-a transformação, pela cooperação íntima das classes e camadas sociais, dos adversários irreduzíveis que hoje se digladiam, em colaboradores de um mesmo ideal: o bem comum (Azevedo, 1932: 37).

Na verdade, esse discurso é base do estatuto do IDORT, que foi lido e aprovado neste mesmo dia, ou seja, expressava os anseios dos fundadores, que tinha como membros nada menos que os principais industriais do Estado de São Paulo. Percebemos a preocupação das elites industriais em ampliar o seu campo de conhecimento sobre a questão do trabalho. Para alcançar seu objetivo, além de educar o próprio operário segundo os princípios da instrução racional, era também necessário a burguesia industrial formar ou ampliar as chamadas elites. Propõe-se, então, já neste primeiro número, a cooperação das classes como forma de alcançar os objetivos propostos por eles, que eram interesses de toda a sociedade, e que garantiriam o bem comum.

Uma primeira constatação, a partir da leitura da revista, é que o IDORT surge para difundir o projeto industrial no Brasil, sob a lógica racional do trabalho. Para Medeiros (1980), esse Instituto tem como objetivo sistematizar as ideias tayloristas, como podemos observar a seguir:

Foi o responsável pela difusão sistemática da doutrina da ORT no Brasil. Teve sua origem ligada às ideias de racionalização, introduzidas pela transferência de técnica dos países já industrializados, sob a forma de máquinas ou habilidades para operá-las, e através de membros da elite e da classe média urbana, que viajavam para esses países, a fim de aprender engenharia mecânica e elétrica ou estudar especificamente a instalação e operação de certas espécies de máquinas importadas do estrangeiro. Estas ideias desenvolveram-se e firmaram-se concomitantemente à formação da ideologia do industrialismo, no decorrer dos anos vinte (Medeiros, 1980: 124).

Após a crise de 1929 e com a criação da CIESP também em 1929 e a fundação do IDORT em 1931, os industriais passaram a atuar mais ativamente e de forma mais articulada, buscando a construção da hegemonia de suas teses e projetos.

Ao analisar o movimento dos industriais nesse período e a articulação e fundação do IDORT, Heloani (1997: 73) ressalta que esse instituto foi fundado com o:

objetivo de centralizar todos os esforços de difusão dos princípios e métodos de administração científica. O surgimento desse instituto representou para o ideário dos industriais paulistas o início de uma nova organização social: a sociedade de

consumo de massas. O crescimento e a institucionalização dos princípios tayloristas e fordistas foram vistos pelo capital como os instrumentos necessários para elevar o consumo da produção através da diminuição dos preços, aumento de salários e eficiência da produção.

Armando de Salles Oliveira, sendo seu primeiro presidente, era um defensor convicto das ideias preconizadas por Taylor. Segundo Adensohn, ele já defendia que o problema brasileiro era “de organização e a organização se faz, na maioria dos casos, sem a exigência de novos recursos financeiros” (Adensohn, 1981: 3).

Rapidamente, o IDORT se transformaria

na principal agência de programação da organização racional do trabalho no Brasil, desempenhando o papel de centro intelectual do industrialismo para as questões relativas à racionalização, o que também significava participar diretamente da redefinição das funções do Estado na condução do processo de industrialização. (Miceli, 1992: 139).

Em 1981, em comemoração ao cinquentenário do IDORT, o então presidente dessa organização patronal, Oscar Augusto de Camargo, faz um breve histórico desse instituto, mostrando que “o IDORT projeta o Brasil no cenário mundial da administração, fortalecendo sua imagem como nação que se aplica com seriedade na difusão e aprimoramento dos métodos e princípios fundamentais à evolução racional de sua sociedade” (Camargo, 1981: 2).

Podemos inferir desse discurso que a ORT, seguindo preceitos tayloristas, não apenas para a racionalização da indústria, mas para a sociedade, foi perseguida por décadas, até os anos 1980. A este respeito, Antonacci (1993: 32) explicita que:

se as ideias e práticas da administração científica tomaram posição na década de 20 – como resposta patronal à organização operária por transformações racionais nas condições de vida e de trabalho –, foi ao longo das décadas subsequentes que suas modificações expandiram-se em ritmos, desdobramentos e fases, conforme as conjunturas e o jogo de forças sociais.

Após a década de 1920, as práticas e atividades racionalizadoras “invadiram” a vida social, reordenando espaços, redimensionando tempos e reorientando relacionamentos sociais, num processo que se estendeu até a década de 1960, quando outros problemas e questões deixaram à mostra as mesmas conflituosas e contraditórias faces do capitalismo.

Os industriais reconheciam as dificuldades enfrentadas para implementar as teses tayloristas no Brasil no espaço fabril. Mesmo não citando os embates

com os trabalhadores, apontamos que uma das dificuldades foi justamente a não aceitação por parte destes últimos das mudanças fabris, sendo que as resistências foram muitas, em virtude da organização dos trabalhadores. Convém destacar, por exemplo, que a categoria dos profissionais que atuavam na área têxtil não se submetia aos ditames da burguesia industrial. A partir da sua mobilização e luta, levou os industriais a se organizarem e fundarem, em 1919, o Centro das Indústrias de Fiação e Tecelagem de São Paulo (CIFTSP), conforme informa Medeiros (1980):

Os industriais paulistas mobilizaram-se também contra a ação dos trabalhadores, insatisfeitos com o seu ganho, em defesa de seus lucros. Em 1919, surgiu o Centro das Indústrias de Fiação e Tecelagem de São Paulo (CIFTSP), associação mercantil fundada com o propósito de controlar os trabalhadores. Expressando este objetivo manifestou, desde suas primeiras sessões, interesse pelo estudo de todas as questões trabalhistas, da própria legislação do trabalho e de meios práticos para solução de greves mediante a adoção de medidas coercitivas (Medeiros, 1980: 118).

Os industriais, “pioneiros” da racionalização, tiveram dificuldades no início da década de 1930, em virtude dos embates com o governo Vargas, que criou empecilhos para o projeto da burguesia industrial a qual, diga-se de passagem, era representada majoritariamente pelos industriais do Estado de São Paulo e que tinham apoiado Julio Prestes para a eleição no período.

Nota-se que a preocupação dos industriais com a luta de classes era evidente e, para acabar com esses conflitos, propunham o diálogo, a colaboração entre as classes, pois, segundo eles, “em um país paradisíaco”, não tinha sentido falar em interesses diferentes, devendo haver um só, único para o país, que era o do progresso, do desenvolvimento, da organização racional do trabalho e da sociedade. Segundo a elite industrial, o desenvolvimento da sociedade deveria ser a luta de todos, pois faziam parte de um mesmo organismo social, com os mesmos interesses, portanto, não havia sentido falar em classes sociais.

No Editorial da revista IDORT, número 2, percebemos nitidamente a defesa de uma sociedade harmônica, segundo o entendimento da burguesia industrial, e, para tanto, necessitaria convocar os trabalhadores para a cooperação entre as classes, “Os brasileiros ainda não se compenetraram da luta e não se convenceram da necessidade inadiável de união, cooperação, de colaboração e de disciplina. Assistimos diariamente às mais estéreis discussões e lutas entre partes do organismo vivo que é a nossa pátria” (Revista IDORT, n. 2, fev. 1932: 1).

O discurso ideológico dessa fração da classe dominante toma como ponto de partida a identificação dos seus interesses com o chamado interesse coletivo. Ideologicamente, o discurso da técnica e da ciência, portanto da neutralidade do

projeto de racionalização proposto pela burguesia, mascara a questão política, social e da luta de classes.

Os intelectuais orgânicos do IDORT apresentam-no para a sociedade como sendo “apenas” um Instituto de carácter técnico, “despoído” de objetivos políticos e ideológicos e não tendo um direcionamento de classe. Buscavam aparentar uma entidade “neutra”, defensora dos interesses nacionais e para todos os brasileiros. Amaral (1961:11), ao participar da comemoração dos 30 anos dessa entidade, deixa clara tal postura “neutra”. Assim, o projeto do IDORT é “Promover uma intensa campanha pela elevação do *standart of living* do brasileiro que trabalha, sem discriminação de classe e sem preocupações religiosas”.

nem todos os brasileiros se compenetraram dessa realidade, mesmo os das classes mais cultas e estudiosas [...] Organizemo-nos, Unamo-nos. Temos recursos infinitos de matéria-prima e de energia motriz. *Temos mão-de-obra barata* e abundante. Temos um clima paradisíaco. Não sofremos terremotos... Estudemos com vontade nossos problemas de produção. Melhoremo-la. Anulemos sistematicamente o desperdício. Utilizemos com mais inteligência o trabalho dos nossos operários. Eduquemo-los, ensinemo-los a trabalhar melhor [...] Que os patrões e os operários se unam na defesa dos interesses mútuos [...] Maior produção, melhor qualidade, maior remuneração, mais conforto e menor custo. São esses os resultados que conseguiremos matematicamente pela racionalização e organização científica do nosso trabalho (Revista IDORT, n. 2, fev.1932: 1-2, grifos nossos).

Se a classe operária fazia um discurso e tinha uma prática que se contrapunha aos interesses da burguesia industrial, essa mesma burguesia passa a organizar um contra-ataque, fazendo um discurso político, deslocando as causas da crise para a “desorganização administrativa” que gerava o desperdício de recursos. Para a burguesia, a questão era economizar, racionalizar e não desperdiçar tempo, material; bastava apenas administrar melhor a produção e cronometrar o tempo.

Como se vê, os industriais tentavam mostrar que os conflitos, por serem prejudiciais aos seus interesses e, portanto, à concretização do seu projeto de racionalização da sociedade, ocorriam não por conflitos antagônicos em uma sociedade de classes, mas simplesmente por desentendimento. Por isso, o projeto idortiano centrava-se na cooptação dos trabalhadores: aqueles que não aceitassem as regras do jogo teriam os “cassetetes” do Estado.

Com relação a essa estratégia dos empresários, concordamos com as análises desenvolvidas por Gramsci (1991: 295), quando estudou o taylorismo-fordismo, identificando estratégias de persuasão e coerção sobre os trabalhadores. Segundo o autor:

Recordar as experiências de Ford e as poupanças feitas pela sua empresa com a gestão direta do transporte e do comércio das mercadorias produzidas, poupan-

ças que influíram sobre os custos de produção, permitiram melhores salários, e menores preços de venda. Uma vez que existiam estas condições preliminares, já racionalizadas pelo desenvolvimento histórico, foi relativamente fácil racionalizar a produção e o trabalho, combinando habilmente a força (destruição do sindicalismo operário com base territorial) com a persuasão (altos salários, benefícios sociais diversos, propaganda ideológica e política habilidosíssima), e conseguindo deslocar, sobre o eixo da produção, toda a vida senão de uma quantidade mínima de intermediários profissionais da política e da ideologia (Gramsci, 1991: 295).

O processo ocorrido aqui foi idêntico ao norte-americano, ou seja, era necessário eliminar as resistências e desenvolver estratégias de cooptação dos trabalhadores.

O discurso dos industriais era político e ideológico, pois propunha a co-operação entre as classes, mascarando a luta de classes. Em contrapartida, as condições de trabalho nas indústrias eram motivo de denúncias realizadas pela imprensa operária. No setor têxtil, por exemplo, tinha-se uma das referências da produção naquele período:

as queixas referentes às condições de trabalho provinham, na sua grande maioria, das mulheres que representavam uma parcela significativa do contingente de trabalhadores desse segmento industrial (58%). Tal fato não se dava por acaso, pois as mulheres, juntamente com os menores, constituíam o setor mais desorganizado do mercado de trabalho. Exatamente aí o taylorismo foi empregado para reduzir as tarefas a um conjunto delimitado de movimentos padronizados e passíveis de controle, além de permitir a incorporação de um segmento barato e desarticulado ao mercado de trabalho. As fábricas da família Matarazzo constituem um exemplo significativo dessa “ergonomia perversa”: chegaram a desenvolver máquinas com a metade do tamanho normal para serem operadas por crianças operárias [...] (Heloani, 1997: 78).

A partir dos estudos realizados, consideramos que o principal obstáculo enfrentado pelo capital era a resistência operária ao processo de exploração. Essa resistência também ocorreu no Brasil, pois os trabalhadores não aceitaram pacificamente as novas propostas de organização no espaço fabril, tese defendida também por Coriat (1985: 84) que observa que “a questão que a Taylor se coloca [...] é aquela que a todo o capital se coloca [...] como contornar, ou melhor quebrar, o que se designa por “falta de zelo”, e que nós designaremos pelo seu conceito: a resistência operária ao trabalho assalariado”. Era necessário, portanto, quebrar a resistência operária, a organização sindical, para garantir maior produção e expansão do capital.

Essa mesma estratégia foi empregada pelos industriais no Brasil, no início do século XX, acentuando-se pós anos trinta, quando o Estado Vargas elabora leis do trabalho sindicais fascistas, com o objetivo de não tolerar mais a organização e a contestação dos trabalhadores, as quais seriam tratadas, a partir de então, como subversão, acarretando, assim, perseguições, prisões e deportações dos trabalhadores estrangeiros. Nesse sentido, tornava-se necessário forjar uma classe trabalhadora apta para os projetos que estavam sendo implementados. No entendimento dos industriais, todos saíam ganhando com o projeto racionalizador, pois significava a “marcha do progresso, da civilização, do desenvolvimento”.

## **Bibliografia**

- ANDENSOHN, F. M. (1981). O IDORT em seu 50º Aniversário; Do pioneirismo à consolidação e projeção internacional do movimento brasileiro de administração. *Revista IDORT*, ano L, n. 587-589, jan-mar.
- ANTONACCI, M. A. M. (1993). *A Vitória da razão? O IDORT e a sociedade paulista*. São Paulo: Marco Zero.
- AZEVEDO, A. M. de. (1932). Instituto de Organização Racional do Trabalho de São Paulo. *Revista IDORT*, n. 1, jan.
- CORIAT, B. (1985). O taylorismo e a expropriação do saber operário. In: *Sociologia do Trabalho - Organização do Trabalho Industrial - Antologia*. Lisboa: A Regra do Jogo Edições.
- CUNHA, L.A. (2005). *O ensino de ofícios nos primórdios da industrialização*. São Paulo: Unesp.
- GRAMSCI, A. (1982). *Maquiavel, a política e o estado moderno*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- HELOANI, J. R. (1997). A revista de organização científica do IDORT e o conceito de saúde mental da década de 30. In: *Trabalho, saúde e gênero na era da globalização*. São Paulo: AB Ed. 1997.
- IBANHES, L. C. (1992). *O discurso político-ideológico e o projeto racionalizador do Instituto de Organização Racional do Trabalho – IDORT- na década de 1930*. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais), Centro de Ciências Humanas, UFSCar, São Carlos.
- MEDEIROS, M. M. (1980). *Estradas de Ferro e Ensino Industrial: Um Estudo de Caso*. Tese (Doutorado em Educação), FGV, Rio de Janeiro.
- MICELI, P. (1992). *Além da Fábrica, o projeto industrialista em São Paulo: 1928-1948*. São Paulo: Federação das Indústrias do Estado de São Paulo.

- REVISTA IDORT (1932). *Pela cooperação: a guerra econômica e o Instituto de Organização Racional do Trabalho de São Paulo*, n. 2, fev.
- SEGNINI, L. R. P. (1989). Taylorismo: uma análise crítica. In: BRUNO, L. *Organização, trabalho e tecnologia*. São Paulo: Atlas.
- SIMONSEN, R. (1928). *Orientação industrial brasileira*. São Paulo: Escolas Profissionais do Liceu Coração de Jesus.
- VARGAS, N. (1985). Gênese e difusão do taylorismo no Brasil. *Revista Ciências Sociais Hoje*. São Paulo: Anpocs/Cortez.