

Gênese do pensamento taylorista segundo o método empírico-gerencial¹

Elcemir Paço Cunha, Leandro Theodoro Guedes,
Henrique Almeida de Queiroz

RESUMO

O artigo tem por objetivo caracterizar criticamente o método empírico-gerencial no que tange a história do pensamento gerencial, explorando os aspectos mais específicos a respeito da gênese do taylorismo como exemplar desse pensamento. Para tanto, foram delimitados alguns dos principais protagonistas de maior difusão internacional, sobretudo de língua inglesa. O estudo desses autores permitiu estabelecer os elementos mais comuns entre tais autores apesar de suas diferenças. O método empírico-gerencial que os caracteriza apresenta abordagem baseada em “evidências”, com posicionamento “objetivista” e com tendência apologetica do pensamento gerencial. No método, procura-se colecionar vários fatores explicativos da gênese do pensamento gerencial na figura do taylorismo. Entre eles destacam-se as experiências do itinerário profissional de Taylor, segundo relatado pelo próprio autor, e as características do seu perfil psicológico. Esse segundo fator prepondera em termos explicativos no método empírico-gerencial e traz implicações problemáticas discutidas ao longo do artigo.

Palavras-Chave: gênese; pensamento gerencial; método empírico-gerencial; pensamento taylorista.

Recebido em: 23/07/2024

Revisado em: 15/04/2025

Aprovado em: 01/06/2025



The genesis of Taylorist thought according to the empirical-managerial method

ABSTRACT

The paper aims to critically characterize the empirical-managerial method regarding the history of managerial thought, exploring the more specific aspects on the genesis of Taylorism as an example of this thought. To this end, some of the main protagonists of greater international diffusion, especially in English, were delimited. The study of these authors allowed us to establish the most common elements among these authors, despite their differences. The empirical-managerial method that characterizes them presents an approach based on “evidence”, with an “objectivist” position and with an apologetic tendency of managerial thinking. In the method, it seeks to collect several explanatory factors of the genesis of managerial thinking in the figure of Taylorism. Among them, the experiences of Taylor’s professional itinerary, as reported by the author himself, and the characteristics of his psychological profile stand out. This second factor preponderates in explanatory terms in the empirical-managerial method and brings problematic implications discussed throughout the paper.

Keywords: genesis; managerial thought; empirical-managerial method; Taylorist thought.

Elcemir Paço Cunha ,

Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade Federal de Juiz de Fora (PPGADM/UFGF), Brasil.

Doutor em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil.

paco.cunha@ufjf.br

Henrique Almeida de Queiroz ,

Universidade Federal de Juiz de Fora, Campus Governador Valadares, Brasil. Doutor em Ciências Sociais, Universidade Federal de Juiz de Fora, Brasil.

henrique.queiroz@ufjf.br

Leandro Theodoro Guedes ,

Faculdade de Educação Tecnológica do Estado do Rio de Janeiro, Brasil. Doutor em Administração, Universidade Federal de Viçosa, Brasil.

ltheodoroguedes@yahoo.com

¹ Agradecemos ao Editor e aos avaliadores pelas sugestões que possibilitaram a melhoria integral do artigo.

Introdução

Um dos aspectos mais decisivos da pesquisa em história das ideias administrativas (ou gerenciais) encontra-se no problema da gênese dessas formações ideais, tendo em vista seu enraizamento nas condições histórico-concretas. Qualquer análise dessas ideias só pode começar depois que elas vieram ao mundo e que assumiram uma forma mais ou menos acabada. Inquirir sua gênese, argumentamos, é essencial ao próprio processo explicativo na pesquisa histórica.

A preocupação com o caráter histórico das ideias é uma constante no materialismo ao qual nos alinhamos no presente trabalho. Nele se tem reconhecido que os homens e as mulheres estabelecem os “princípios, as ideias, as categorias de acordo com as suas relações sociais” (Marx, 1985, p. 106). Bem entendido, esse materialismo, que também é necessariamente histórico quando trata do pensamento administrativo, diferencia-se do chamado *historical turn*, este compreendido como movimento de origem pós-estruturalista que se colocou como opção (relativista) ao positivismo e que procura chamar a atenção para formas alternativas de narrar a história, com foco nos sujeitos e nas relações de poder (Durepos, Mills & Weatherbee, 2012, Coraiola, Foster & Suddaby, 2015).

Entre os problemas para os quais esse *historical turn* se voltou, não se encontra o interesse a respeito da gênese das formas de pensamento, das condições que as tornaram possíveis. Entretanto, ao analisarmos estudos mais ou menos conscientes sobre a história do pensamento administrativo e que se aproximam do problema de sua gênese, é possível identificar tendências diferentes. De maneira geral, podemos indicar a existência de algumas correntes, a exemplo da corrente considerada marxista (Hanlon, 2016), da sociológica (Merkle, 1980), da pós-estruturalista ou pós-moderna (Cummings, Bridgman, Hassard & Rowlinson, 2017). Tais correntes convergem pelo menos em reconhecer a importância do problema da gênese de certas ideias administrativas. O mesmo pode ser dito a respeito da aqui denominada corrente empírico-gerencial (Wren, 1972), considerada a mais visitada e que se configura como foco do presente texto.

Como esperado, tais correntes possuem propósitos relativamente divergentes, acentuam diferentes fatores e acionam meios analíticos diversos. A despeito disso, a gênese das ideias administrativas se apresenta como ponto incontornável, ainda que as indicações a respeito possam comparecer apenas indireta e implicitamente, suficiente ou insuficientemente entre os principais protagonistas daquelas correntes. Dadas as complexidades envolvidas, o presente texto não poderia ser direcionado à análise exaustiva dessas correntes ou das suas posições acerca das ideias administrativas em geral. Por isso, cabem duas delimitações importantes.

Por um lado, ao delimitarmos a corrente empírico-gerencial, nossa atenção está direcionada para aquilo que chamamos aqui de “método” em uma acepção especial. Por método, não seguimos o entendimento mais frequente, relacionado aos detalhados procedimentais de uma pesquisa, a exemplo dos tipos de metodologia, se documental, empírica, baseada em entrevistas etc. Bem entendida a acepção adotada, denominamos por

método a abordagem geral orientadora, direcionadora da atenção primária dos analistas com respeito aos fatores explicativos centrais da gênese das ideias administrativas. Como veremos, por focalizarem determinados fatores explicativos dessa gênese é que denominamos aqui o *método empírico-gerencial* praticado por analistas que guardam entre si elementos comuns para a explicação da formação daquelas ideias. E há motivos especiais para a delimitação dessa abordagem. Trata-se da corrente mais visitada na área de administração e de ampla difusão internacional (conta com traduções de obras importantes também ao português) – podendo ser, inclusive, destacada como *mainstream* e voltada especialmente aos problemas gerenciais (Bowden, 2020). Além disso, é também aquela em que o problema do método de explicação do surgimento das ideias administrativas parece ser uma questão a ser mais explicitada (Bowden, 2020). Trazer à baila criticamente tal método é, portanto, uma contribuição para a explicitação dessa abordagem.

Por outro lado, é uma delimitação também importante considerar não apenas os traços gerais, de fundamento desse método empírico-gerencial, mas também os traços mais específicos a partir do tratamento concedido à formação de um exemplar do pensamento administrativo em particular. Tais traços específicos podem proporcionar elementos mais destacados e facultar melhor apreensão. Podemos, diante disso, delimitar o taylorismo como uma formação ideal sobre a qual há mais elementos acumulados por diferentes correntes teóricas. Trata-se de um exemplar do pensamento administrativo que desperta renovado interesse, inclusive no Brasil (Sabino & Pinheiro, 2023, Paço Cunha, 2020). Tão importante quanto isso é o fato de que as ideias tayloristas parecem ocupar um lugar muito especial na história do pensamento administrativo como um tipo de marco, como fosse uma espécie de caso referencial a partir do qual se poderia, e como de fato tenta-se ainda hoje, construir uma “evolução do pensamento gerencial” que comparece em diferentes materiais de ampla difusão, incluindo livros didáticos utilizados na formação de grande contingente de administradores.

Com essas justificadas delimitações, o propósito do presente artigo é analisar criticamente as características gerais do método empírico-gerencial acerca da gênese do pensamento taylorista. Especificamente, como veremos no tópico sobre os aspectos metodológicos, pretendemos destacar quais fatores são considerados principais e quais são secundários nesse método para explicar a gênese taylorismo enquanto formação ideal. Assim, o objeto da pesquisa foi formado pelos textos dos teóricos representativos dessa abordagem. Para tanto, foi necessário estabelecer tanto a seleção quanto as tendências mais comuns nessa corrente empírico-gerencial em meio às diferenças. Apesar de alguma heterogeneidade entre os protagonistas mais representativos, admitimos haver uma unidade na “[...] tradição George-Wren-Greenwood-Bedeian” (Bowden, 2020, p. 8) de considerável repercussão internacional. Como veremos no tópico a respeito dos aspectos metodológicos, o levantamento, a seleção e a leitura imanente dos textos desses protagonistas mostraram-se recursos necessários à realização da pesquisa.

Argumentaremos ao longo do artigo que o método empírico-gerencial direciona a atenção do analista ao nível mais superficial (empírico) e aos

aspectos subjetivos de Taylor para a explicação da gênese do ideário taylorista, retendo no geral uma moldura apologética do pensamento desse autor. Assim, a contribuição do artigo vai além de explicitar criticamente as características pouco conhecidas do método empírico-gerencial a despeito de ser a corrente mais visitada. Destacamos que, não obstante o fato de a literatura em história da administração registrar com frequência como “objetivistas” os autores ligados a tal método, essa objetividade é bastante discutível. Há na investigação a respeito da gênese do taylorismo levada a cabo por esse método, o destaque dos elementos ligados à personalidade, à subjetividade de Taylor, secundarizando fatores materiais e macrossociais de relevante repercussão na gênese do ideário taylorista. Uma abordagem coerentemente objetivista não poderia minorar tais fatores explicativos da formação do ideário taylorista.

Dividimos o restante do artigo em cinco partes. Primeiro, explicamos o trajeto metodológico percorrido na pesquisa, posteriormente, trataremos dos aspectos mais gerais e fundamentais a respeito da gênese das ideias administrativas no método empírico-gerencial. Em seguida, analisaremos criticamente a gênese do taylorismo como formação ideal segundo esse método. No tópico seguinte, faremos uma discussão a respeito das condições históricas e sociais do método empírico-gerencial e suas consequências. Por fim, apresentaremos as considerações finais do artigo.

Aspectos metodológicos

O objetivo do presente tópico é explicitar os procedimentos adotados na pesquisa e fornecer os fundamentos a partir dos quais a caracterização crítica do método empírico-gerencial foi analisada.

Começando pelo segundo aspecto, admitimos que o procedimento de análise da gênese das formações ideais, ou procedimento genético, é em si mesmo histórico (Chasin, 1978, Lukács, 2020, Paço Cunha, 2022/2023). Por isso, a análise da gênese deve ser encarada como muito mais do que a descrição de “contextos” nos quais certas ideias administrativas emergiram. Essa análise permite, em síntese, delimitar aquilo que teria formado suas condições objetivas de possibilidade e tornado tais ideias, social e historicamente, necessárias e, daí, delimitar também sua missão social, seus propósitos socialmente informados, independentemente da efetivação de tais finalidades em circunstâncias histórias particulares.

Não é por outro motivo que haveria sérias dúvidas quanto à capacidade explicativa de um método de análise empregado a qualquer formação ideal sem a incursão decidida ao processo histórico de sua formação. Por decorrência, seria mesmo necessário afirmar que não é possível conhecer adequadamente uma formação ideal, seu conteúdo e especificidades, caso não se apreenda devidamente o processo histórico de sua constituição. De outro modo, ao se tomar as ideias já como produtos acabados, partindo-se delas próprias como se apresentam para explicá-las, corre-se sempre o sorrateiro risco de afirmá-las de maneira autorreferente, como “causas de si próprias”.

O procedimento genético coerentemente apreendido, ou seja, a busca pelos fatores objetivos que criam as condições para o surgimento das ideias, captura nossa atenção para o problema do método, aqui entendido, como já dito, enquanto abordagem geral e não em sentido mais específico e comum, como tipos de metodologia para levantamento de dados. Considerando as correntes já citadas anteriormente, entre as quais se encontram a aqui denominada empírico-gerencial, é incontornável que se tangencie a investigação da gênese das formações ideais. A questão a ser estabelecida é saber quais fatores são convocados na explicação dessa gênese, sobretudo no caso do taylorismo como formação ideal.

Nesse sentido, a análise crítica realizada das características do método em questão levou em conta a complexidade envolvida no procedimento de investigação da gênese – tal como colocado nos primeiros parágrafos deste tópico. Esse procedimento genético inclusive já foi desdobrado para a gênese do pensamento administrativo (Paço Cunha & Guedes, 2016, 2022, Paço Cunha, 2020, 2021). No fundamento desse procedimento, está o reconhecimento de que os fatores que estão postos como condição objetiva de existência das ideias administrativas, e as facultaram surgir e eventualmente prosperar, não são fatores mortos, inertes ou impotentes. Ao contrário, são condições ativas e fazem com que aqueles produtos ideais carreguem suas marcas, certas evidências de origem. Nesse sentido, talvez não seja inoportuno enfatizar que o “[...]mundo das formas de consciência e seus conteúdos não é visto como produto imediato da estrutura econômica, mas da totalidade do ser social” (Lukács, 2012, p. 308). No todo articulado, porém, os fatores não têm todos o mesmo peso que os pressupostos objetivos mais fundamentais e, por isso, os últimos são prioritariamente explicativos da gênese do pensamento taylorista.

Assim, diferenciam-se aquilo que é primário e o que é secundário na explicação das formações ideais, considerando o peso articulador das condições objetivas (e de suas contradições) no todo articulado de fatores potencialmente determinantes de certas ideias administrativas. Esse procedimento não ignora elementos vinculados às teorias precedentes, à biografia, à subjetividade e a outros fatores desse plano, mas destaca as forças primárias que nascem do plano objetivo, do qual emergem as questões para as quais as formações ideais são uma espécie de resposta (Lukács, 2020, Paço Cunha, 2022/2023). Com isso foi possível na pesquisa identificar quais fatores apresentam centralidade explicativa para o método empírico-gerencial, demarcando, como veremos, sua diferença específica, sobretudo, para o caso da gênese do pensamento taylorista.

Em termos mais operacionais, a realização do objetivo proposto demandou a seleção e a abordagem dos textos.

Quanto à seleção, o objeto da pesquisa foi constituído pelos textos dos autores expoentes do método empírico-gerencial, como antecipado na introdução deste artigo, uma vez que se configura um recorte legítimo, no tipo de pesquisa como a presente, a focalização nos “[...]representantes mais importantes e típicos” (Lukács, 2020, p. 9). Isso posto, já foi possível apontar anteriormente para a repercussão do método em questão para além dos EUA. O seu reconhecimento na literatura é, assim, destacável sob a chamada

“tradição George-Wren-Greenwood-Bedeian”, de talhe “positivista”, pois ela defende que a “[...]tarefa primária do historiador implica a reconstrução de um entendimento acurado e razoável do passado” (Bowden, 2020, p. 8). Ao mesmo tempo, considera-se que seja formada por “[...]entusiastas declarados do capitalismo de livre mercado[...]”, sendo uma “tradição dos EUA” que “[...]está mais preocupada com a história intelectual da gestão e com as ideias que moldaram a prática gerencial” (Bowden, 2020, p. 3). Esses elementos favorecem nossa indicação de tal corrente como empírico-gerencial na investigação das ideias administrativas.

A aproximação dos textos foi realizada por pesquisa de caráter exploratório, efetivada por meio da leitura acumulada da literatura representativa a respeito do assunto. Em alguns casos, certas obras de história da administração e de história do pensamento administrativo, e que apresentaram elementos a respeito da gênese do pensamento taylorista, foram identificadas como referência em outros materiais. Com efeito, foram selecionados especialmente livros – que apresentam maior grau de consolidação – a partir da pesquisa, sobretudo de materiais internacionais de notório alinhamento à tradição “George-Wren-Greenwood-Bedeian” e nos quais o problema da gênese do ideário taylorista obteve maior destaque. O recorte assim obtido caracteriza a seleção de autores com ligação com a história da administração em geral, e com o pensamento administrativo em particular no qual aparece o pensamento taylorista como alvo de suas considerações.

A partir disso, selecionamos obras de autores considerados expoentes dessa corrente, incluindo alguns protagonistas atuantes na investigação sobre o pensamento administrativo, especialmente a respeito estudo do taylorismo. Destacam-se, assim, as seguintes obras: *The evolution of management thought* (Wren, 1972); *The evolution of management thought* (Wren & Bedeian, 2017); *Managers and workers: origins of the new factory system in the United States 1880-1920* (Nelson, 1975a) e *Scientific management in transition: Frederick W. Taylor at Johnstown, 1896* (Nelson, 1975b) de D. Nelson – que, embora não esteja necessariamente entre os expoentes, é citado como referência no estudo do taylorismo nesta corrente (e.g. Wren e Bedeian (2017) –; *The history of management thought* (George, 1972); *Frederick W. Taylor: The father of scientific management: myth and reality* (Wrege & Greenwood, 1991). Destacam-se também autores consagrados dentro do próprio pensamento administrativo, como Peter Drucker (*Nota: as raízes e a história da administração*, 1991), e S Robbins (*O processo administrativo: integrando teoria e prática*, 1991). A pesquisa se debruçou exclusivamente sobre autores estrangeiros, notadamente norte-americanos, uma vez que delimitamos materiais de repercussão internacional alinhados à tradição “George-Wren-Greenwood-Bedeian”. São materiais que encontram tradução para a língua brasileira, inclusive.

Por seu turno, a literatura brasileira, que poderia ser tomada como alinhada ao método empírico-gerencial, parece não ter tecido comentários mais dedicados à questão da gênese do pensamento taylorista, como é o caso de Lodi (1971). Materiais considerados “didáticos”, como Chiavenato (2009) e Oliveira (2012), são, por sua natureza, vazios quanto ao problema da gênese desse pensamento.

Importante ressaltar que autores também brasileiros que dedicaram alguma atenção à gênese das ideias administrativas, tais como Faria (2007), Motta (1985), Ramos (2008) e Tragtenberg (1974), também estudaram o taylorismo de maneira mais dedicada, mas estão mais alinhados às correntes sociológicas e marxistas, o que os coloca fora do escopo da presente pesquisa. Material como o de Vizeu (2019), que ocupa um posicionamento talvez sociológico, também não autoriza sua consideração na delimitação que procedemos. Mas não deixa de ser sintomático o fato de que este autor, especificamente quando se aproximou da questão da gênese das ideias tayloristas, recorreu *en passant* às considerações de “Wrege e Greenwood (1991)” (Vizeu, 2019, p. 96), autores expoentes que integram a corrente empírico-gerencial aqui delimitada. Isso sugere a repercussão que o método em questão obteve, mesmo em tendências que podem ser consideradas mais heterodoxas se comparadas ao *mainstream*.

Quanto à abordagem, procedemos a partir de nosso alinhamento à tradição materialista a respeito do enraizamento social do pensamento e que tem sido mobilizada em pesquisas relacionadas à história do pensamento administrativo no Brasil (Paço Cunha, 2020; Paço Cunha, 2024). Uma vez que o objeto, como antecipado na introdução, é constituído pelos textos dos autores expoentes do método em questão, adotamos a análise imanente com a qual “[...]cabe descrever numa investigação concreta que respeite [nos textos analisados] a trama interna de suas articulações, de modo que fique revelado objetivamente seu perfil de conteúdos e a forma pela qual eles se estruturam e afirmam” (Chasin, 1978, p. 77). Assim realizou-se a leitura imanente dos textos selecionados de modo a capturar os elementos que correspondem ao objetivo da pesquisa, estabelecendo quais são os fatores primários e quais são os secundários para explicar a gênese do pensamento taylorista segundo o método empírico-gerencial.

A seleção e a abordagem se alimentaram reciprocamente durante a pesquisa, permitindo destacar as características comuns entre aqueles expoentes no sentido que caracterizar o método empírico-gerencial e analisá-lo criticamente ao ponto de especificar quais são os fatores principais que orientam a investigação de tais analistas na explicação da gênese do pensamento taylorista. É do que tratam os próximos tópicos.

Fundamentos da gênese das ideias administrativas no método empírico-gerencial

O propósito desse tópico é explicitar os fundamentos mais gerais identificados no método empírico-gerencial, sua natureza e os aspectos ligados ao problema da gênese do pensamento administrativo.

Para tanto, é importante considerar que há marcantes diferenças entre os principais protagonistas anteriormente delimitados. Há, inclusive, diferenças no quesito difusão internacional. Talvez o autor mais difundido tenha sido Wren (1972), além de seu posterior colaborador, Bedeian (Wren & Bedeian, 2017). Muito do que foi dito sobre sua abordagem em termos gerais sobre história do pensamento administrativo pode ser estendido para

outros autores pertencentes a essa corrente empírico-gerencial dadas as aproximações destacáveis. Já foi dito, por exemplo, que o “método que Wren (e mais tarde Bedeian) forneceram foi baseado no exame de obras acadêmicas para produzir uma narrativa. Embora não declarado, o principal método empregado por Wren e Bedeian é provavelmente baseado na preponderância da evidência” (Muldoon, 2020, p. 90). Destaca-se o caráter “não declarado” do “principal método” orientado para a “evidência”.

É mesmo difícil imaginar qualquer método, sobretudo histórico, que operasse sem o recurso às evidências de variados tipos, como as textuais, factuais, arquivos etc. Elas são incontornáveis, na verdade. Essa constatação quanto ao lugar da “evidência” foi, no entanto, motivo de avaliação que reprova a tendência assim chamada “objetivista” (Novecivic, Jones & Carraher, 2020) segundo, como nos parece ser, uma romântica angulação que frequenta principalmente a corrente pós-moderna e suas inclinações para a “memória” e para posição “subjetivista” sobre o tema. Ainda assim, a reprovação parece útil para destacar esse aspecto mais geral dos fundamentos presentes no método empírico-gerencial. Diz-se, sobre ele, que o “[...]principal pressuposto de sua crença é que o mundo em que as práticas de gestão evoluíram ao longo do tempo não é socialmente construído, mas real”. Embora não fique muito claro porque o que é “real” não é “socialmente construído”, insiste-se que “[...]diante dessa suposta realidade, Wren afirma que a mente de um historiador da administração pode inferir o conhecimento histórico a partir das evidências factuais coletadas sobre práticas passadas de gestão”. Nesse sentido, Wren “[...]adota implicitamente a posição de que a verdade real pode ser encontrada em evidências históricas objetivas coletadas de artefatos e documentos originais arquivados[...]”, algo reprovável pela angulação pós-moderna. Wren seria, assim, “[...]comprometido com o pressuposto do realismo sobre o mundo e do objetivismo do historiador” (Novecivic et al., 2020, p. 23).

Essa avaliação de angulação pós-estruturalista afirma que não haveria espaço para viés e interpretação na abordagem empírico-gerencial, algo que foi, no entanto, ligeiramente modificado muitos anos depois por seus protagonistas. Advertiram aos seus leitores, por exemplo, que “[...] uma vez que a história não é uma ciência objetiva, como as coisas ‘realmente foram’ nunca pode ser totalmente conhecido” (Wren & Bedeian, 2017, p. xix). Talvez isso seria suficiente para mudar o quadro avaliativo anterior não fosse, no caso, mero enunciado declaratório e quase protocolar de um prefácio. Essa concessão, na figura da admissão de que a história não é uma “ciência objetiva”, não alterou o conjunto das afirmações apresentadas com respeito à própria história do pensamento gerencial que Wren e Bedeian (2017) apresentaram quando comparado às edições anteriores. Em suma, é concessão protocolar à crítica vinda da angulação “subjetivista” que, no entanto, não abalou os reais fundamentos do método empírico-gerencial.

Isso inclusive sugere haver imprecisões sobre o que é a “objetividade” em matéria de pesquisa histórica, tanto para o método empírico-gerencial quanto para a crítica contumaz proveniente de um ângulo “subjetivista”. Tudo sugere haver uma excessiva aproximação entre “objetividade” e as tendências naturalistas que invadem o amplo campo das ciências sociais. Nesse sentido, as características apontadas em termos de “evidências” e

de “objetivismo” refletem muito mais a tendência *empirista* predominante no método em questão. Talvez fosse de fato mais correto sugerir que estamos diante de inclinações empiristas sobre a história, o que ajuda a explicar o lugar das “evidências” colhidas muito mais num plano imediato, “observável”, em suma, *empírico*. Esse é um aspecto caracterizador bastante relevante conforme ficará evidenciado.

O que não obteve semelhante modificação, nem mesmo protocolar, na corrente empírico-gerencial, foi a posição de avaliação da administração – e de seu pensamento correspondente – como uma atividade humana, porém, não contraditória, uma vez que atenderia, sem mais, às “necessidades humanas”. Essa atividade veio a ser historicamente “[...]um aspecto essencial de todos os tipos de empreendimentos cooperativos. A administração como atividade sempre existiu para que os desejos do homem se manifestassem por meio do esforço organizado”. Esse juízo estabeleceu que a “[...]administração facilita os esforços do homem em grupos organizados e surge quando os homens procuram cooperar para alcançar objetivos” (Wren, 1972, p. 12). As contradições da objetividade desaparecem nessa posição empírico-gerencial e o próprio pensamento administrativo estaria voltado, pura e simplesmente, para as “necessidades humanas”, cooperação e finalidades comuns, mesmo na presença de antagonismos gritantes considerados pelo próprio Wren em seu material, a exemplo da administração das relações escravocratas.

Além do foco na “evidência” e da tendência “objetivista” ao lado da inclinação exortativa da administração e de suas expressões ideais, para a corrente empírico-gerencial também teria destaque o contexto social em que emergiram tais ideias administrativas. Já foi dito, por exemplo, que, “[...] em essência, Wren e Bedeian procuraram entender como várias teorias em administração surgiram, capturando sua relação cronológica na crença de que essa abordagem captura melhor o ‘zeitgeist’ que ‘compõe as pessoas e o tempo’ os quais formam o pensamento gerencial” (Muldoon, 2020, p. 90). Em linha similar, sugeriu-se que “Wren desenvolveu seu quadro analítico dos processos históricos, que dá primazia ao impacto dos fatores contextuais na evolução do pensamento gerencial” (Novecivic et al., 2020, p. 23). É uma avaliação que iguala diferentes correntes sobre o tema.

Há questões nesses últimos apontamentos que merecem decomposição e colocação mais adequada, uma vez que carecem de precisão. É uma condição com o fito de revelar os traços autênticos da corrente empírico-gerencial. Para tanto, é necessário considerar a diferença entre os propósitos anunciados e o que, de fato, pôde ser realizado.

De fato, Wren (1972) indicou que seu objetivo era “[...]situar o pensamento gerencial no seu contexto cultural e, assim, compreender não apenas o que foi e o que é o pensamento gerencial, mas também explicar porque ele se desenvolveu como se desenvolveu” (p. 4). Para ele, a “[...]cultura é nossa herança comunitária total de traços não biológicos, transmitidos humanamente e inclui as formas econômicas, sociais e políticas de comportamento associadas ao homem”. Esclareceu que o “[...]termo ‘cultura’ se aplicará [ao longo do livro] a um conjunto de pessoas que têm em comum um sistema econômico, social e político”. Mais precisamente,

a “[...]cultura é o conceito mais amplo possível de estudo, e aqui o estudo da administração se limitará a ideias econômicas, sociais e políticas mais específicas que influenciam o trabalho de gerenciar uma organização” (p. 5), afirmou o autor.

No entanto, não parece que tenha sido bem-sucedido nesse propósito geral. É possível mesmo concordar com a avaliação de Alfred Chandler sobre isso, o que contraria a Muldoon (2020) e Novecivic et al. (2020). Para Chandler, “Wren resume e sintetiza os principais escritos, em grande parte de americanos, sobre a gestão da organização empresarial”. Constatou que Wren “[...]ainda tenta colocar esses desenvolvimentos intelectuais no contexto econômico, político e social mais amplo de uma América em constante mudança”. No entanto, “Wren é mais bem-sucedido em traçar a evolução do pensamento gerencial do que em colocá-lo em seu cenário mais amplo” (Chandler, 1972, p. 393). Reforçado de outra maneira, as “[...]tentativas de Wren de vincular esses desenvolvimentos intelectuais às mudanças culturais e econômicas mais amplas devem ser admiradas. Falha em fazer a conexão, exceto de uma forma muito ampla e geralmente superficial” (p. 394).

Essa avaliação muito precisa e reveladora de Chandler, sobre o propósito confessado e aquilo que de fato foi realizado por Wren, sugere mais coisas do que o reconhecimento honesto de que se trata de um grande e escarpado empreendimento vincular os “desenvolvimentos intelectuais” e o “contexto econômico, político e social”. Mesmo porque, dado seu propósito, Wren não parece ter estabelecido tão claramente as questões referentes ao próprio método para tal, como vimos. A questão fica ainda mais embaraçada se sublinharmos aqui as exigências quanto ao procedimento genético tal como indicamos no tópico sobre os aspectos metodológicos deste artigo. A avaliação de Chandler também sugere, embora ele mesmo não tenha podido revelar, que outros aspectos quanto ao método empírico-gerencial estão de fato presentes e que ocuparam o lugar daquele propósito anunciado de relacionar as ideias e seu contexto econômico, político e social.

Com efeito, a leitura de Wren sugere a focalização maior na biografia de certos autores. Bowden (2020) tem razão ao afirmar que Wren e autores afins estiveram interessados nos grandes nomes, em suas contribuições, focalizando “[...]indivíduos inovativos que transformam os conceitos e/ou práticas anteriores” (p. 5). É decisivo reconhecer, nesse mesmo sentido, que a focalização está na “[...]relação entre história e psicologia” (Novecivic et al., 2020, p. 27). E isso tem amplas implicações para o desvendamento do método empírico-gerencial sob nossa análise, como veremos a seguir.

Diante disso, é forçoso reconhecer que a diferença entre o propósito e o realizado, entre de um lado, a mira nos fatores econômicos, políticos e sociais e, de outro lado, o fator psicológico no qual, de fato, acertou, é um dos pontos muito centrais da nossa presente análise porque sugere algo relativamente frequente entre os protagonistas da corrente empírico-gerencial. Não é que ignorem a existência de variados contextos e fatores neles importantes com o fito de explicar a gênese e o desenvolvimento das ideias administrativas. A leitura dos principais materiais fornece, ao contrário, muitas e variadas evidências de preocupações com, por exemplo, as crises, o crescimento das

empresas, o conflito social etc. O ponto decisivo, entretanto, é que a mesma leitura sugere que tais fatores compõem muito mais como elementos de um quadro geral no qual não desempenham papel significativo na explicação da gênese de certas ideias administrativas. Por isso, o recurso metodológico principal da corrente empírico-gerencial se expressa mais na centralidade do aspecto psicológico e naquilo que trafega mais proximamente a esse nível de consideração.

Teremos chance de abrir esse problema na sequência. Antes, porém, em termos mais conclusivos para o tema do presente tópico, é possível apontar para certos aspectos do fundamento do método empírico-gerencial. Como dito, a focalização nas “evidências” e certa tendência “objetivista” compõem entre os aspectos mais centrais que caracterizam essa abordagem os quais se revelaram como reflexo da posição empirista que marca o método em tela. Ao lado desses aspectos, comparece também uma posição de exaltação da administração e de celebração do pensamento gerencial correspondente. Há, na verdade, um tendente acriticismo diante das contradições nas quais a administração está implicada em termos práticos e teóricos. Dessas componentes resulta a possibilidade de sintetizar a abordagem precisamente como empírico-gerencial, como temos denominado no presente trabalho. Como vimos, ela tende a colecionar inúmeros fatores contextuais embora estabeleça o fator psicológico como elemento decisivo no método. Essas questões podem ser complementadas e especificadas pela análise da gênese de um notório exemplar mais específico do pensamento gerencial. O taylorismo nos servirá ao propósito de demonstrar tais questões.

Gênese do taylorismo no método empírico-gerencial

O objetivo desse tópico, em continuidade com anterior, é especificar a problemática da gênese das ideias administrativas no método empírico-gerencial focalizando, porém, o pensamento taylorista.

Para tanto, avaliamos de partida que a análise dos materiais dos principais protagonistas permitiu constatar que o problema da gênese do taylorismo como formação ideal não ocupa um lugar tão destacável quanto poderia ter. Não parece ter recebido delimitação suficiente ou satisfatória. É algo certamente tematizado porque incontornável, mas não há atenção integralmente dedicada à gênese. Nelson (1975a), por exemplo, é emblemático nesse sentido, pois mesmo o capítulo voltado à questão do seu surgimento (*The rise of scientific management*) mostrou-se carente de apontamentos sobre a gênese diretamente. Mas essa constatação não elimina totalmente as indicações sobre a gênese do taylorismo.

A leitura de Nelson e de outros autores sugere a centralidade de dois fatores principais, mas com pesos relativos distintos.

O primeiro, de menor peso, é que o pensamento taylorista teria tido arranque nas próprias experiências profissionais e, pois, empíricas de Taylor, especialmente aquelas relatadas por ele mesmo. Trata-se de algo que

delimita o alcance do método empírico-gerencial a um nível mais epidérmico da realidade que procura explicar. Nesse sentido, um aspecto muito presente é a não problematização daquilo que Taylor conta de si mesmo e das condições gerais das indústrias que teria encontrado, alegadamente em termos de métodos sem fundamentos “científicos” de produção e de baixo conhecimento das rotinas de trabalho por parte da gerência das empresas.

Com efeito, Robbins (1981, p. 56) sugeriu que as “[...]ideias de Taylor desenvolveram-se a partir do seu trabalho de engenharia nas empresas”. É um ponto de destaque o fato de que esse elemento puramente empírico demanda especificação por parte dos analistas sobre os tipos de empresas e de trabalhos envolvidos nessas experiências. A tendência principal, porém, é a de paragem em constatações triviais nesse nível da realidade. Nelson (1975b) afirmou, não sem alguma razão, que as “[...]inovações de Taylor foram uma síntese de técnicas antigas e novas que atuaram como catalisadoras do movimento gerencial do final do século XIX” (p. 460). Faltaria aí, porém, as implicações dessa constatação, uma vez que parece ter sido condição objetiva para o pensamento taylorista a prévia existência de processos de trabalho operados sobre bases técnicas ainda rudimentares (carregar lingotes, retirar areia de trens etc.) e nos quais o trabalhador era o elemento principal. Tais setores em que Taylor desenvolveu suas atividades contrastam com aqueles tecnologicamente mais avançados nos quais a base técnica já se apresentava predominantemente maquinal, como a produção têxtil e seus maquinismos preponderantes. Neles, e por isso mesmo, o taylorismo não obteve terreno fértil de desenvolvimento (Paço Cunha & Guedes, 2021) em termos práticos ou teóricos.

Nesse sentido, parece que o fato empírico e imediato muito importante para o método empírico-gerencial – aliás, no qual estaciona – não é levado às últimas consequências como algo que pudesse, de fato, ajudar na explicação da gênese do pensamento taylorista. Mas é muito imprudente ignorar o fato particular de que as experiências de Taylor tiveram por palco precisamente setores produtivos, como dito, de baixo desenvolvimento tecnológico relativo, de alta dependência da força de trabalho o que, logo, coloca o processo de trabalho e o trabalhador como objetos a serem considerados tendo em vista a permanente exigência de produtividade. É preciso levar em conta a generalização do modelo industrial-fábrica e, consigo, a colocação do trabalho assalariado nesse setor como objeto acabado a ser analisado. Disso resulta que o pensamento taylorista se confirma tanto como um modo analítico do processo de trabalho como também meio proposto para intensificação do trabalho pela eliminação de seus pontos improdutivos representados nos movimentos desnecessários. Mas tudo isso facultado pelas características tecnológicas rudimentares da base técnica operante nessas experiências fáticas. Porém, o método empírico-gerencial não está habilitado à extração dessas consequências. Houvesse Taylor exercitado sua profissão em setores tecnologicamente avançados, tais como o têxtil, o químico e a fabricação mecanizada de latas já naquelas décadas finais do século XIX, essa formação ideal não teria as mesmas e precisas condições de gênese. Seu conteúdo, talvez, fosse inteiramente outro.

Não obstante a importância desse aspecto, é o ponto de vista empiricamente angulado do próprio Taylor que molda a questão da gênese

na corrente empírico-gerencial de modo não problematizado e sem extrair todas as consequências das constatações meramente epidérmicas realizadas. Como também sugeriu Robbins (1981), “Taylor ficou cada vez mais consciente das imperfeições das operações fabris do seu tempo” (p. 56) e, assim, facultou-se o desenvolvimento do próprio ideário taylorista. Em outros termos, e é preciso ser enfático nisso, apura-se a gênese metodologicamente na pura subjetividade de Taylor.

Nesse momento, comparece o segundo fator central e de maior peso no enfrentamento da gênese do taylorismo no método empírico-gerencial. E ele é sublinhado por meio da acentuação da referida “subjetividade” de Taylor, abrindo sala aos aspectos propriamente psicológicos do engenheiro, de sua personalidade. Wren (1972), por exemplo, aceitou a consideração biográfica segundo a qual Taylor, quando jovem, era “[...]apaixonado por investigação científica, pesquisa e experimentação [com] uma paixão por melhorar e reformar as coisas com base em fatos, e cedo foi preenchido com um descontentamento divino com qualquer coisa que não fosse o melhor caminho” (p. 112). Na vida adulta, Taylor teria cultivado uma “vida ascética” que remontaria às suas preocupações com “autocontrole, com o caráter”, desenvolvendo uma personalidade ocupada pela “disciplina e aderência ao ‘one best way’” (p. 113).

Na mesma direção, a força provocadora se encontraria nas motivações mais íntimas e supostamente bem-intencionadas de seu artífice. “O que levou Taylor ao seu trabalho e sempre o motivou foi”, explicou Peter Drucker (1998), “em primeiro lugar, o desejo de libertar o trabalhador do fardo do trabalho excessivo, que destrói tanto o corpo como a alma”. Mais tarde, teria sido “sua esperança de possibilitar a colocação de uma vida digna ao alcance do trabalhador, por meio de sua maior produtividade no serviço” (p. 21). Desejo de libertação e compaixão diante das difíceis condições de vida dos trabalhadores foram forças de gênese do pensamento taylorista, segundo Drucker. A tônica é, como está muito claro, sua personalidade munida de uma missão: “Taylor era um ‘monomaniaco com uma missão’. Ele era o epitome de um entusiasta, campeão, fanático que acreditou em sua causa e muito realizou” (Wrege & Greenwood, 1991, p. 255).

Nos parece também que os argumentos que chamam a atenção para o papel da religião (Taylor era *quaker*) e seus componentes ascéticos (Wrege & Greenwood, 1991, p. 221), apenas reforçam, ao invés de enfraquecer, o lugar central da personalidade, da psicologia do engenheiro. Afinal, houve muitos *quakers*, mas outros não foram considerados os artífices do pensamento taylorista.

Outros fatores que comparecem diante do problema da gênese entre os protagonistas delimitados ao método empírico-gerencial apresentam peso menor comparativamente aos aspectos psicológicos, subjetivos de Taylor. São menores, mas não ausentes, conforme já adiantamos no tópico anterior. Para capturar o conjunto do método em tela, devemos observar também esses demais fatores. Ganha em importância também o fato de que são muito mais decisivos do que o método empírico-gerencial pôde refletir.

Como vimos, Wren pressupôs fatores econômicos, sociais e políticos. Ainda que não tenha sido integralmente bem-sucedido, considerou também

a presença do conflito social. Mas, assim como o próprio Taylor operou em seus escritos, Wren desloca a fonte desse conflito para uma questão de se encontrar a melhor forma de gerir o processo de trabalho. Nessa lógica, o conflito proveria de uma má gestão, de métodos anteriores, e nada estaria estruturalmente posto nessa matéria do conflito. Aliás, este adviria tanto de gestões falhas quanto de más-compreensões de trabalhadores e de proprietários. Caberia, no caso, tão somente reconhecer que o “problema estava em definir um padrão de dia integral e justo para cada tarefa” (Wren, 1972, p. 116). Linha semelhante encontramos em Witzel (2012), para quem “Taylor (...) estava procurando um sistema que permitisse que os trabalhadores fossem recompensados de forma justa por seu trabalho” (p. s/p). Novamente, a paragem nesse nível epidérmico da realidade é muito marcante e sintomática.

Assim, o problema dos ganhos em produtividade do trabalho pode ser retirado de cena por esses analistas, mesmo que o próprio Taylor tivesse por problema fático central extrair “mais trabalho dos homens” (Taylor, 2003, p. 53) em meio às relações crescentemente conflitivas e mediante aumento das greves e sindicalizações por todos os Estados Unidos que ainda viviam o rescaldo da crise econômica daquelas últimas décadas do século XIX (Paço Cunha, 2020). Não obstante, Witzel (2012) também foi capaz de delimitar o papel do conflito, mas de um modo mais central. Sugeriu a influência da “crescente autoconsciência e poder do trabalho (...). As greves aconteciam em todos os lugares, mas as dos Estados Unidos aumentavam em frequência e violência”. Diante desse quadro, a “tarefa, então, era tornar a gestão mais eficiente e restaurar a harmonia com os trabalhadores” (p. s/p). A elevação desse conflito, apresentando-se como uma crítica prática ao próprio capitalismo, é apreendida por Witzel como fosse expressão de um “mero desejo de melhor administração” (Dobbs, 2013, p. 20). Vemos com isso que a corrente empírico-gerencial apresenta dificuldades em lidar com as contradições estruturantes do capitalismo como base para a gênese do pensamento taylorista, como já tinha ficado claro anteriormente em suas tendências exaltadoras e apologéticas. O tratamento da gênese do pensamento taylorista reforça essa constatação.

Na mesma direção de indicar outros fatores, Wren (1972) também não ignorava a presença das crises na consideração de que a “consequência econômica do pânico financeiro de 1873 ainda perdurava e os empregos eram escassos” (p. 113). Mas se a crise por si teve alguma influência na gênese do pensamento taylorista é algo desconhecido no texto de Wren. Ele desconsiderou que precisamente as crises do final do século XIX aguçaram o imperativo da produtividade do trabalho que, sob a rubrica dos ganhos de eficiência, foi um fator igualmente essencial para a gênese da formação ideal em tela. Isso vale também ao caráter passivo, isto é, tomado como pouco ou nada explicativo da gênese desse pensamento, o reconhecimento de que o “pânico de 1873 teve um efeito duradouro na economia dos Estados Unidos” (Wrege & Greenwood, 1991, p. 23). Tudo se passa como se a crise econômica de então, um dado fático impossível de ser ignorado, não tivesse papel explicativo algum para o próprio pensamento taylorista quando, ao contrário, ele mesmo pode ser apreendido como um produto da própria crise daqueles anos (Paço Cunha, 2020). Em outras palavras, o

taylorismo pode ser aprendido aí como um tipo de resposta aos problemas de ganhos de eficiência (leia-se, redução dos custos produtivos e dos custos totais do trabalho) com vistas a proporcionar certo respiro aos lucros então comprimidos naquele estágio do ciclo econômico. Longe de ser algo meramente contextual, a crise econômica teve papel muito importante para a gênese do pensamento taylorista.

Parece ser, na verdade, uma dificuldade compartilhada entre os protagonistas do método empírico-gerencial e que se mostra também em certo recuo no reconhecimento do desenvolvimento do modo de produção capitalista. É muito sintomático que tendam a repercutir muito mais frequentemente a “revolução industrial”, particularmente seu componente técnico, do que a reconhecer os princípios do capitalismo que estão na base do pensamento taylorista. Wren e Bedeian (2017), por exemplo, admitiram o “capitalismo” apenas quando retomaram Max Weber e o papel da ética protestante em um quadro histórico geral. Mas as propriedades essenciais do capitalismo não comparecem como fator explicativo em fundamento. Assim, os autores desconhecem os mecanismos que produzem os efeitos empiricamente observáveis por eles próprios, a exemplo do crescimento das empresas. Isso, novamente, reforça a constatação a respeito da paragem do método empírico-gerencial no nível mais imediato da realidade. Como o fato objetivo da grande corporação capitalista é incontornável, então precisam admitir a existência de “[...]grandes empresas concentradas” (Witzel, 2009, p. 17) como fator importante daquele contexto geral. Igualmente, como sugeriu George, outro autor ligado ao método empírico-gerencial,

A última parte do século XIX viu os primórdios da administração científica, viu até mesmo o primeiro uso do próprio termo. À medida que os negócios continuaram a crescer tanto em tamanho quanto em número, vários problemas não enfrentados anteriormente pelos gerentes foram encontrados. Manifestou-se preocupação com esses problemas de grandeza, e a ênfase no pensamento passou da área da empresa para a área das coisas dentro da empresa: processos, localização de equipamentos, *layout*, técnicas de produção, sistemas de incentivos e afins (George, 1972, p. 87).

George, entretanto, não extrai dessa descrição as consequências devidas. O pensamento taylorista dependeu do avanço da grande empresa, do espraiamento do padrão industrial-fábril e da subsunção real do trabalho ao grande capital, isto é, o processo gradativo de ampliação do caráter cada vez mais científico da produção e do simultâneo comando cada vez mais preponderante dos proprietários e dos seus representantes gerenciais sobre o processo de trabalho. Se consideradas as consequências adequadamente, compreender-se-ia, por exemplo, que o pensamento taylorista é um prolongamento ideal do domínio do capital sobre o trabalho a despeito das declarações do próprio Taylor (1953, p. 24) a respeito do “máximo de prosperidade” para empregados e empregadores. Não é levado em devida conta também que a grande empresa foi condição para a criação de níveis gerenciais tais que serviram de condição para a criação de um escritório destinado ao próprio estudo do processo de trabalho como objeto de investigação, estudo voltado à maior extração possível de produtividade. Claro que o pensamento taylorista também serviu, mais tarde, de alavanca tanto para aquele domínio quanto para a expansão gerencial.

O ponto genético, entretanto, é a anterioridade do crescimento das empresas nas quais domina o capital como fator explicativo ao ideário taylorista, como uma de suas condições objetivas de possibilidade. No entanto, esse crescimento aparece no método empírico-gerencial apenas como elemento de um contexto de fundo, sem papel explicativo para gênese daquele pensamento.

Há, também, como fator importante, o papel das ideias pregressas para a consideração da gênese do pensamento taylorista na corrente empírico-gerencial. O destaque, no caso, recai sobre a diminuição deliberada da intensidade do trabalho (*systematic soldering*) e o estudo dos tempos e movimentos.

Nessa direção, Wrege e Greenwood (1991) sugeriram que a questão do *soldering* já estava em evidência e que quebrar a resistência dos trabalhadores também já se configurava como imperativo antes da chegada de Taylor em cena. Ele teria recebido esse modo de entendimento por meio de seus superiores no período em que trabalhou como aprendiz na década de 1870. Taylor, portanto, adentrou já com as circunstâncias postas, com a necessidade de superar tal resistência por parte dos trabalhadores ao novo ritmo de trabalho. Teria, assim, herdado a constatação já compartilhada de que os trabalhadores “realizam apenas um terço do trabalho que poderia ser realizado” (Wrege & Greenwood, 1991, p. 25-26, ver também p. 38-39). Não obstante esse repasse no plano das ideias, o imperativo presente é a necessidade de extrair maior produtividade do trabalho e não se trata de um mero desdobramento de uma herança intelectual. Dito de outro modo, são as exigências postas objetivamente que demandam respostas de certos agentes, sobretudo do tipo de Taylor e de seus instrutores, circunscritos mais diretamente às necessidades produtivas de então. Superar aquela resistência organizada, pois era uma questão vital aos representantes gerenciais do capital e não algo cuja raiz estivesse meramente na subjetividade desses representantes. Seria muito adequado reconhecer, portanto, que se o pensamento taylorista foi uma espécie de síntese das velhas e novas técnicas, como sugeriu anteriormente Nelson (1975b), foi também um produto tardio de tendências objetivas já muito visíveis em muitos setores produtivos. O domínio do capital e de seus representantes sobre a produção “já era realidade nas principais economias do mundo na transição entre os séculos XIX e XX” (Paço Cunha, 2020, p. 692). O método empírico-gerencial, entretanto, parece acentuar a conexão no plano intelectual, sem o devido lastreamento disso a partir da objetividade material de então.

Há também alguma polêmica no método em tela a respeito da ascendência de Taylor em relação a Babbage. Isso tem implicações sobre o estudo dos tempos e movimentos. Wren (1972) explicou que “enquanto Babbage estava contente com tempos brutos de desempenho real, o método de Taylor dividiu o trabalho em partes componentes, testou-os e reconstruiu o trabalho como deveria ser feito”. Para o autor, “Taylor pensava que esse estudo científico do trabalho formaria uma ‘prova’ para o trabalhador visando vencer a sua resistência” (p. 118). Haveria não só diferenças, mas também a dúvida quanto à possibilidade de Taylor ter lido, de fato, os escritos de Babbage. Há suspeitas de ter lido algo sobre o uso de cronômetros nos tempos estudantis. Muldoon (2020) considerou ser improdutivo saber se Taylor “foi ou não original”, ainda

que tenha sido verdade que tenha “Charles Babbage usado um cronômetro para observar os trabalhadores e que Taylor provavelmente leu sobre essa pesquisa quando era estudante do *Stevens Institute of Technology*”. No entanto, haveria ainda a distinção importante, pois, “foi Taylor quem usou o cronômetro para melhorar o desempenho” (p. 506).

A despeito das diferenças, não se nega que as ideias precedentes jogaram algum papel importante na gênese do pensamento taylorista. Mas como no caso anterior a respeito da influência intelectual de seus instrutores, não se pode ignorar as condições objetivas às quais Babbage também respondeu, procurando dar um sentido mais prático para a teoria econômica de então, considerada por ele muito abstrata. Isso é o suficiente para reconhecer essas condições objetivas sobre as quais operam as influências intelectuais.

Ainda assim, não são essas ideias o fator de destaque no método empírico-gerencial. Todo o conjunto dos fatores sofre efeito do peso daquelas experiências empíricas de Taylor. Mais central ainda nesse método teria sido a personalidade de Taylor como o fator explicativo decisivo para a gênese histórica do pensamento taylorista. Frente à sua psicologia, todos os demais fatores parecem meros coadjuvantes quando não figuram apenas como elementos decorativos do cenário.

Assim, é possível constatar que a corrente empírico-gerencial mobiliza diferentes fatores para tratar da gênese das ideias administrativas e do pensamento taylorista em particular. O modo como faz isso é que lhe dá uma diferença específica com a qual é possível distinguir esse método de outros mais, tal como sinalizamos na introdução deste trabalho. A partir dos materiais considerados, tudo indica que a subjetividade do próprio Taylor é o fator prioritariamente explicativo da gênese do pensamento taylorista. Mas isso é limitado e faz ressoar aquela crítica de Chandler, abrangendo outros protagonistas para além de Wren. Se assim procede, trata-se de algo que não deve ser individualizado nesse ou naquele analista. Não seria sem motivo sugerir que se trata de fato de um índice dos problemas de fundamento e, pois, estruturantes do próprio método empírico-gerencial.

Necessidade histórico-social do método empírico-gerencial e suas consequências

Assim como Bowden (2020), admitimos, de partida, o fato de que o método da corrente empírico-gerencial não é integralmente explicitado por seus protagonistas. O esforço presente neste artigo foi precisamente o de trazer à baila criticamente tais características por meio da coleção de indicativos e de evidências apresentadas anteriormente.

Alguns elementos dessa análise já foram sublinhados. O propósito neste tópico é aprofundar essa análise ao focalizar as consequentes implicações do método empírico-gerencial, bem como apontar o que tornou esse método social e historicamente necessário. Faremos isso ao retomar tanto a natureza do procedimento genético, tal como indicado no tópico sobre os aspectos metodológicos, quanto os apontamentos críticos já realizados nos dois tópicos anteriores deste artigo.

Com efeito, a constatação geral de que pensamento taylorista, no cerne da “administração científica”, representou uma espécie de “síntese de técnicas antigas e novas”, como escreveu Nelson (1975b, p. 460), ou “a primeira Era de síntese no pensamento gerencial”, como considerou Wren (1972, p. 146), sugere, talvez de maneira não premeditada, que o taylorismo enquanto formação ideal é um “produto tardio” de processos objetivos e subjetivos anteriores (Paço Cunha, 2020). Mas, da maneira como vimos, esse reconhecimento não foi levado às últimas consequências na corrente empírico-gerencial precisamente porque seu método, como abordagem geral orientadora dos analistas, direciona a atenção à subjetividade de Taylor como fator explicativo principal, estaciona a focalização ao nível epidérmico e leva à consagração acrítica das ideias administrativas e do pensamento taylorista em particular.

Foi possível, pois, observar que as constatações realizadas no método empírico-gerencial foram ajuizadas, em maior medida, pelo esforço de celebração daquelas ideias administrativas, buscando extrair delas elementos que pudessem aperfeiçoar o próprio pensamento gerencial. Esse é um marcador perene. Na essência, ancora-se uma posição que não apreende a própria administração e seu pensamento correspondente como produtos contraditórios de uma sociabilidade histórica também contraditória. Coerentemente, há o propósito mais ou menos explícito de melhorar as decisões gerenciais no presente com base nas ocorrências passadas, em seus desvios e limitações. E isso tem efeitos direcionadores da atenção dos analistas e que ofuscam aspectos decisivos.

Isso produz, portanto, consequências nada desimportantes. A história do pensamento administrativo germinada desse método tendeu e tenderá a exaltar grandes nomes como o de Taylor, e a diminuir o peso explicativo por meio da contradição, do conflito, da crise etc., ainda que alguns desses aspectos não sejam, como vimos, inteiramente ignorados. Além disso, torna consideravelmente inócuos os processos objetivos de uma economia capitalista que lhes dão efetivamente ensejo no sentido explicativo de sua gênese histórica. É uma história do pensamento administrativo que assume a posição social atrelada à administração das grandes empresas e das formas de consciência ativamente associadas. Há, pois, uma necessidade social e histórica para o método empírico-gerencial. Em outras palavras, é uma forma de consciência histórica que reflete a própria posição social que deveria ser explicada. Assim, o método empírico-gerencial desdobra-se consideravelmente como campo representante histórico-científico daquela posição.

Isso ajuda a entender o motivo de a psicologia de Taylor ocupar o lugar explicativo central das análises desse método. É importante retomar a constatação de que os protagonistas não são ignorantes em relação a muitos aspectos presentes. Citamos vários deles no decorrer dos tópicos anteriores: ideias pregressas, crescimento das empresas, crises econômicas, conflito social, os imperativos econômicos pelo aumento da produtividade. Esses fatores estão presentes ao lado das experiências de Taylor, do modo como ele próprio relatou tais experiências. Estão presentes também ao lado da personalidade de Taylor, de sua subjetividade. O quadro geral que o método empírico-gerencial apresenta é uma coleção de fatores entre os

quais a psicologia do autor e seus próprios relatos ocupam o lugar explicativo central, com preponderância tendente à sua subjetividade, como restou indicado pelas evidências apresentadas.

Isso também apresenta implicações desafiadoras, uma vez que os demais fatores ficam recuados a um plano secundário, de baixo potencial explicativo. Surgem apenas como um pano de fundo passivo, como elementos praticamente decorativos de um cenário. A expressão muito frequentada na figura do “contexto” (*environment*) parece refletir essa acepção passiva. Isso está em clara divergência em relação às exigências contidas no procedimento genético coerentemente considerado e levado às últimas consequências, tal como como indicamos no tópico sobre os aspectos metodológicos deste artigo.

Assim, aquela crítica de Chandler, que estendemos aos protagonistas aqui considerados, talvez seja realmente sintomática dos próprios limites do método empírico-gerencial e dos seus compromissos assumidos – ainda que nem sempre confessadamente. Essa é uma questão realmente importante, pois havendo a possibilidade de reconhecer o papel histórico efetivamente ativo do conflito classista, da crise econômica, dos imperativos do modo de produção capitalista etc., na forja das ideias administrativas e do pensamento taylorista em particular, potencialmente colocaria os analistas em rota de colisão com a própria necessidade social do método empírico-gerencial. Não há apologética direta que possa sobreviver a isso sem perder suas partes essenciais. O método em tela, como um tipo de resposta às condições objetivas postas, parece atender tanto à necessidade social de aperfeiçoar o pensamento gerencial – o que é mais óbvio –, quanto à necessidade histórica de desvincular o ideário administrativo (pensamento taylorista incluso) dos problemas mais essenciais do modo de produção capitalista e de suas exigências, deslocando para o plano gerencial a “medida do possível”, isto é, as consequências abrangentemente decorrentes da economia capitalista são absorvidas por meio do método empírico-gerencial como problemas intrinsecamente de administração, como fossem essencialmente gerenciais. Em certo sentido, os analistas orientados pelo método em tela operam a partir da mesma posição social que seu objeto de análise, qual seja, o próprio Taylor.

De tal modo, estabelecer a gênese do pensamento taylorista na personalidade do próprio Taylor joga um papel nessa resposta que expressa porque o método empírico-gerencial é social e historicamente necessário. Ao deslocar a atenção dos analistas para o plano subjetivo do artífice como elemento preponderantemente explicativo da formação ideal em questão, pode-se potencialmente imobilizar os fatores essenciais e decisivos de uma economia historicamente determinada que efetivamente estabeleceu não apenas as condições objetivas do pensamento taylorista que carrega, assim, suas marcas, mas também o conteúdo dessa formação ideal, sua missão social para além das pretensões declaradas tão célebres e reconhecidas.

Nesse último sentido, todos conhecem a já referida declaração de Taylor (1953, p. 24) segundo a qual o objetivo de seu novo sistema de administração seria o “máximo de prosperidade” para “empregadores e empregados”, como confessam as primeiras páginas de *Princípios de Administração*

Científica. Poucos estão habilitados, entretanto, a reconhecer que essa declaração de propósitos é contradita por meio da própria pena de Taylor (1953, p. 59, 98) no tratamento de suas exemplificações, quando restou evidente a partir dos “resultados econômicos dos sistema de organização científica” que os ganhos salariais individuais cresceram no novo sistema (até 60% do pagamento) proporcionalmente muito menos do que a produtividade do trabalho (3,6 vezes mais), que caíram os custos unitários acompanhando a queda brutal da massa salarial total ao eliminar postos de trabalho então existentes. Também é contradita pela realidade objetiva, cujas forças operaram tendencialmente na história do capitalismo para o controle rebaixado dos salários mais do que para o seu incremento. Mesmo quando ocorreram tendências contrárias, em sentido incremental, os salários ficam confinados a limites em seu potencial de expansão dada a ameaça que isso permanentemente coloca às margens de lucro.

Assim, a missão social do pensamento taylorista, que não está expressa abertamente em sua declaração de propósitos, é modificar as circunstâncias de baixa eficiência das empresas vindas da crise econômica do século XIX por meio do aumento da produtividade do trabalho em um contexto de crescente conflito social. Em um quadro mais amplo ainda, o pensamento taylorista está imerso na missão social de convencimento público, incluindo o dos próprios trabalhadores, de que os problemas identificados na economia capitalista são de natureza gerencial, bastando, pois, estabelecer melhores e mais sistemáticos meios compilados, no caso em específico, como “administração científica”.

Todas essas questões fogem ao método empírico-gerencial e à sua tendência intrínseca em explicar o pensamento taylorista, principalmente com recurso à subjetividade de Taylor. Em certo sentido, a corrente empírico-gerencial abdica da possibilidade explicativa do taylorismo ao tomar essa subjetividade como fator principal. Não é que esse fator não seja importante, que possa ser integralmente ignorado. Mesmo porque, como ensinou Gouldner (1970, p. 147), é importante “[...]examinar a maneira pela qual a história e a cultura interseccionam-se com a biografia[...]”, capturando o “[...]modo individualizado pelo qual a cultura se torna inserida na realidade pessoal e influencia a teoria[...]”, o que inclui as circunstâncias econômicas e políticas de uma época. Ou, também, dito de modo muito sintético, não se deve abstrair a “biografia e a história e as ligações das duas numa variedade de estruturas sociais” (Wright Mills, 1982, p. 40).

A questão, portanto, não é o desprezo pelo fator subjetivo. O problema maior está no fato de que a formação ideal é explicada pelo método empírico-gerencial por seu próprio plano ideal, isto é, na figura da personalidade, no terreno subjetivo de seu artífice. É um tipo de autorreferência do plano teórico, do território da ideia administrativa. Uma vez que essa ideia administrativa aparece como fosse a causa de si mesma, a corrente em tela não está apta a explicar consistentemente a sua gênese histórica. Não por acaso, as “evidências” colhidas pelo método empírico-gerencial possuem alto grau de dependência dos registros sobre o perfil psicológico de Taylor e sobre o seu itinerário profissional. Nisso se marca consideravelmente a tendência empirista do método que é também seu limite. E isso ajuda a explicar o motivo pelo qual os demais fatores tão decisivos, mas que exigem a ultrapassagem

do nível mais epidérmico para o qual o empirista está voltado, são evocados apenas como elementos figurativos do palco tayloriano. Contrariamente à angulação pós-moderna reprovadora a respeito do método empírico-gerencial, na verdade falta neste a inclinação decisiva para a objetividade material. Fosse assim, o método seria outro.

■ Considerações finais

O objetivo do presente artigo foi analisar criticamente as características gerais do método empírico-gerencial a respeito da gênese do pensamento taylorista. Especificamente objetivou destacar quais fatores são considerados principais e quais são secundários nesse método para explicar a gênese taylorismo enquanto formação ideal. Dessa forma, o objeto da pesquisa foi formado pelos textos dos teóricos dessa abordagem considerada *mainstream*, selecionando os protagonistas mais representativos. Os materiais foram submetidos à leitura imanente para estabelecer os fatores explicativos essenciais da gênese do pensamento taylorista, possibilitando capturar a diferença específica do método empírico-gerencial.

Em síntese, foi possível isolar algumas características gerais, como aquelas decorrentes da preocupação com as “evidências” e da posição “objetivista” que coexistem com tendência exaltadora das ideias administrativas. Tudo isso embalado por um invólucro empirista para o qual preponderam, como fator explicativo, aqueles aspectos mais psicológicos. A problemática da gênese do pensamento taylorista reforçou essa caracterização geral. As tendências intrínsecas do método empírico-gerencial colocam o analista voltado para a subjetividade de Taylor como principal elemento explicativo da gênese do taylorismo, de modo que os demais fatores importantes são apreendidos mais como elementos contextuais e, em geral, sem potência explicativa.

Isso apresenta inúmeras consequências, conforme discutido anteriormente, e expressam, de certo modo, os limites imanentes ao método empírico-gerencial. A despeito da louvável postura para a “evidência” e para a “objetividade”, restou indicado certo estacionamento no nível da realidade em que se pode colher indicativos quanto à personalidade e à experiência profissional de Taylor. Haveria aí limites consideráveis para a potência explicativa da gênese do pensamento taylorista. Uma vez que o conhecimento genético da formação ideal é condição para a reta apreensão do conteúdo dessa formação, de seu propósito social e de sua necessidade também social, talvez seja possível entrever a existência de um déficit científico no método empírico-gerencial, cabendo saber se estaria apto a facultar a melhor apreensão das formações ideias para quais esteve voltado.

E como é o método hoje ainda mais frequentado, temos uma circunstância que transcende os seus protagonistas, envolvendo pesquisadores, docentes e estudantes influenciados por seus mais difundidos materiais. Cabe expor seus problemas como condição de desenvolvimento de estudos adicionais com aparelhamento mais adequado à finalidade filosófico-científica de descortinar as formações ideais constitutivas do pensamento administrativo.

Em termos de pesquisas adicionais, essa tarefa é inclusive necessária considerando que o pensamento administrativo se desdobrou por outros caminhos depois de Taylor, havendo aí outras formas de pensamento para ser investigadas quanto à sua gênese. Caberia também aprofundar a pesquisa sobre outras correntes para efeito de comparações a respeito dos fatores explicativos da gênese das ideias gerenciais e do pensamento taylorista em particular. É possível, pois, alargar a investigação a respeito das diferenças específicas dos concorrentes métodos por nós já identificados para além do empírico-gerencial, como no exemplo de Guedes, Paço Cunha & Queiroz (2024).

É importante registrar que o presente artigo está limitado pela própria escolha das obras e dos seus autores, uma vez que a abordagem empírico-gerencial envolve outras obras dos mesmos autores e analistas de outras nacionalidades. Nossa pretensão não é promover uma generalização conclusiva absoluta. Contudo, ao focalizar nos protagonistas de notoriedade na “tradição George-Wren-Greenwood-Bedeian”, entendemos que os resultados apresentados são fundamentais para colocar no horizonte novas pesquisas que possam aprofundar esses estudos e, como já adiantado, realizar um estudo comparativo entre as correntes para estabelecer seus avanços e limites quanto à aproximação da gênese do pensamento taylorista.

Referências

- Bowden, B. (2020). Management history in the modern world: an overview. In: Bowden, B. et. al. (ed.) *The Palgrave handbook of management history*. Palgrave Macmillan.
- Chandler, A. D. (1972). The evolution of management thought. By Daniel A. Wren. New York, The Ronald Press Company. *Business History Review*, 47(3), 393-395. doi:10.2307/3113285
- Chasin, J. (1978). *O integralismo de Plínio Salgado*. São Paulo: Editora Ciências Humanas.
- Chiavenato, I. (2009). *História da administração: entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno*. São Paulo: Saraiva.
- Coraiola, D. M.; Foster, W. M.; Suddaby, R. (2015). Varieties of history in organization studies. In: *The Routledge companion to management and organizational history*. Routledge, 206-221.
- Cummings, S., Bridgman, T., Hassard, J., & Rowlinson, M. (2017). *A new history of management*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Drucker, P. (1998). Nota: as raízes e a história da administração. In: *Introdução à administração*. (3 ed.) São Paulo: Pioneira.
- Dobbs, R. (2013). A critical history of management thought. *Solidarité – A journal of radical left*.
- Durepos, G., Mills, A. J., & Weatherbee, T. G. (2012). Theorizing the past: Realism, relativism, relationalism and the reassembly of Weber. *Management & Organizational History*, 7(3), 267-281.

- Faria, J.H. (2007). *Economia política do poder: uma crítica da teoria geral da administração*, 2, 4ª tiragem, Curitiba: Juruá.
- George, C. (1972). *The history of management thought*. (2 ed.) Prentice-Hall.
- Gouldner, A. (1970). *The coming crisis of western sociology*. NY: Basic Books.
- Guedes, L. T., Paço Cunha, E., & Queiroz, H. A. de. (2024). Gênese do pensamento taylorista segundo o método materialista da história da administração. *Revista Brasileira de Estudos Organizacionais*, 11(3), 395-421. Recuperado em 19 de julho de 2025 <https://rbeo.emnuvens.com.br/rbeo/issue/view/33>
- Hanlon, G. (2016). *The dark side of management: a secret history of management theory*. London: Routledge.
- Lodi, J. B. (1971). *História da Administração*. São Paulo: Pioneira.
- Lukács, G. (2012). *Para uma ontologia do ser social*, 1, São Paulo: Boitempo.
- Lukács, G. (2020). *A destruição da razão*. São Paulo: Instituto Lukács.
- Marx, K. (1985). *Miséria da filosofia*. São Paulo: Global.
- Merkle, J. (1980). *Management and ideology: the legacy of the international Scientific Management Movement*. Berkeley: University of California Press.
- Motta, F. C. P. (1985). *Teoria geral da administração*. (12ª ed.), São Paulo: Pioneira.
- Muldoon, J. (2020). Conflicting visions: a recap about the debates within management history. In: Bowden, B. et. al. (ed.) *The Palgrave handbook of management history*. Palgrave Macmillan.
- Novecivic, M., Jones, L., & Carraher, S. (2020). Decentering Wren's evolution of management Thought. In: McLaren, P. et. el. (ed.) *The Routledge companion to management and organizational history*. Routledge.
- Nelson, D. (1975a). *Managers and workers: origins of the new factory system in the United States 1880-1920*. The University of Wisconsin Press.
- Nelson, D. (1975b). Scientific management in transition: Frederick W. Taylor at Johnstown, 1896. *Pennsylvania Magazine of History and Biography*, XCIX, 460-75.
- Oliveira, D. R. de. (2012). *História da administração: como entender as origens, as aplicações e as evoluções da Administração*. São Paulo: Atlas.
- Paço Cunha, E. (2020). Gênese do Taylorismo como ideologia: acumulação, crise e luta de classes. *Organizações & Sociedade*, 27(95). <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/28867>
- Paço Cunha, E. (2021). Henri Fayol na encruzilhada da terceira via: organização da grande corporação e conflito social na forja do ideário fayolista. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 20, (2), 233-261. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2021008>
- Paço Cunha, E. (2022/2023). Problemas selecionados em determinação social do pensamento. *Verinotio*, Rio das Ostras, 28, (1), 123-146, Edição Especial. DOI: <https://doi.org/10.36638/1981-061X.2023.v28.663>
- Paço Cunha, E., & Guedes, L. T. (2016). "Teoria das relações humanas" como ideologia na particularidade brasileira (1929-1963). *Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 3(8), 957-1018. Recuperado em 19 de julho de 2025 de: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/farol/article/view/3783>

Paço Cunha, E., & Guedes, L. T. (2021). A incongruência do taylorismo à indústria têxtil como sistema de máquinas no Brasil e nos Estados Unidos. *Revista Eletrônica de Administração* (Porto Alegre), 27(3), 663–692. Recuperado em 19 de julho de 2025, de: <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/110072>

Paço Cunha, E., & Guedes, L. T. (2022). A Administração Política de Roberto Simonsen e a ideologia da terceira via no capitalismo atrofado brasileiro. *Read. Revista Eletrônica De Administração* (Porto Alegre), 28(3), 697–730. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.365.117915>

Ramos, A. G. (2008). *Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho*. Brasília, DF: Conselho Federal de Administração.

Robbins, S. (1981). *O processo administrativo: integrando teoria e prática*. São Paulo: Atlas.

Sabino, G. de F. T., & Pinheiro, D. C. (2023). Precisamos falar sobre Taylor: indícios de racismo na administração científica? *Cadernos EBAPE.BR*, 21(3), e2022-0065. <https://doi.org/10.1590/1679-395120220065>

Taylor, F. W. (2003). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers Publishers.

Taylor, F. W. (1953). *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas.

Tragtenberg, M. (1974). *Burocracia e ideologia*. São Paulo: Ática.

Vizeu, F. (2019). *Teorias da Administração: origem, desenvolvimento e implicações*. Curitiba: Intersaberes.

Witzel, M. (2009). *Management history: text and cases*. Routledge.

Witzel, M. (2012). *A history of management thought*. Routledge.

Wrege, C., & Greenwood, R. (1991). *Frederick W. Taylor – The father of scientific management: myth and reality*. Business One Irwin.

Wren, D. (1972). *The evolution of management thought*. The Ronald Press Company.

Wren, D., & Bedeian, A. (2017). *The evolution of management thought*. (7 ed). Wiley.

Wright Mills, C. (1982). *A imaginação sociológica*. RJ: Zahar.