

TAYLOR, Produtividade e o Hospital

Djair Picchiai
FVG-EAESP
dpichiai@fgvsp.br

Objetivo: Analisaremos neste artigo algumas das relações entre os conceitos do paradigma taylorista e a organização do trabalho nos hospitais. Nossos comentários são observações empíricas de nossa experiência cotidiana nas organizações hospitalares.

Resumo: O texto descreve alguns dos princípios do paradigma taylorista e os analisa no contexto hospitalar. Mostra a importância dos princípios tayloristas no mundo do trabalho hospitalar. Realiza análise crítica de suas aplicações.

Palavras-chave: Produtividade, organização do trabalho, racionalização.

Abstract: This article describes some of the taylorism paradigm concepts and analyses them in the hospital context. It shows the importance of the taylorism concepts in hospital organizations. It analyses critically its application.

Key-Words: Productivity, labour organization, rationalization.

Introdução

Nosso objetivo neste artigo é realizar uma análise da contribuição de Taylor para o aumento de produtividade e diminuição do desperdício nas empresas, para análogos métodos e procedimentos utilizados em instituições de saúde, mais especificamente o Hospital. Sabe-se que seus trabalhos foram realizados para as fábricas do começo do século XX, mas a transposição para a organização do trabalho dos hospitais hoje pode ser considerada um fato.

Sabemos que as teorias organizacionais e gerenciais, suas metodologias de intervenção, sua base científica, suas ferramentas, evoluíram muito, e muitas delas também foram incorporadas na administração hospitalar, tais como as de relações humanas, sistemas, desenvolvimento organizacional, programas de qualidade, etc.

Especificamente neste artigo tentaremos demonstrar a utilização, pelos hospitais e seus profissionais, dos princípios da chamada Teoria de Administração Científica, da qual Taylor foi um dos criadores.

A base científica deste artigo sustenta-se numa leitura atenta dos trabalhos de Taylor, e também dos trabalhos realizados no Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, das aulas ministradas e debates realizados com profissionais de variados hospitais do Estado de São Paulo e do Brasil.

Após selecionarmos os princípios básicos do Taylorismo, através da avaliação da literatura, observamos e discutimos com os profissionais do setor a sua evidência empírica na realidade hospitalar. Nossa metodologia se constitui, portanto, na avaliação da literatura e na observação da aplicação dos conceitos.

I - Taylor e a Produtividade

Taylor^[1] foi um prático e possuía uma extraordinária capacidade de ação. Um exemplo dessa característica foi o registro de várias patentes de máquinas, ferramentas e processos de trabalho. Engenheiro americano, foi presidente da Sociedade Americana de Engenheiros Mecânicos (1906). Esta instituição prestou relevantes serviços às organizações de empresas e racionalização do trabalho.

A Administração Científica surge em substituição ao empirismo vigente na administração, segundo Taylor^[2] "... os conhecimentos e métodos científicos ao serviço da administração substituirão em toda parte, mais cedo ou mais tarde as regras empíricas, porquanto é impossível trabalhar cientificamente com os antigos sistemas de administração".

A preocupação científica do estudo do trabalho humano e da organização fez de Taylor^[3] um dos precursores da Administração Científica. Seus trabalhos se concentram na linha de produção, na racionalização dos métodos e processos de trabalho, através do estudo de tempos e movimentos.

Os trabalhos de Taylor foram além de métodos e processos técnicos de trabalho. Ele criou toda uma forma de visão do homem enquanto trabalhador da fábrica. Apesar de muito criticada, encontramos no dia a dia do trabalho esta visão incorporada na ideologia de muitos trabalhadores e também gerentes.

"Os princípios, que desenvolvem, tem sido divulgados e discutidos em todo mundo, e continuam, com a força sugestiva das idéias precursoras, a despertar interesse pelos problemas ligados à vida e ao conforto dos que trabalham".^[4]

Notamos, portanto, a importância deste paradigma, sua penetração no mundo do trabalho e na forma de pensar dos profissionais. A busca da maior produtividade torna-se uma meta permanente para a sobrevivência das organizações. A produtividade aumenta a geração de excedente econômico, como também torna a organização mais competitiva.

Produtividade é uma relação entre produção e fatores de produção, ou melhor, entre produto obtido e fatores utilizados na sua produção. Exemplificando, para se produzir uma unidade de cadeira (produto) quanto gasto de matéria prima, mão de obra, tempo, etc. (fatores de produção) Aumento de produtividade é fazer mais (unidades de produto) com menos (fatores de produção) ou fazer mais com os mesmos recursos. Esta é uma preocupação constante dos hospitais na busca de se evitar o desperdício, melhorando sua produtividade, diminuindo seus custos e aumentando sua competitividade.

II - Os Princípios da Teoria da Administração Científica

Os princípios fundamentais da administração científica são:

Primeiro: O desenvolvimento de uma verdadeira ciência.

Segundo: A seleção científica do trabalhador.

Terceiro: Sua instrução e treinamento científico.

Quarto: Cooperação íntima e cordial entre a direção e os trabalhadores.

Obedecendo a esses princípios gerais, temos especificamente alguns dos pressupostos de Taylor, a saber :

Homo Economicus – Coloca o homem como ser racional, que ao tomar decisão escolhe sempre aquela alternativa que lhe traga maiores dividendos econômicos. Estará sempre buscando a maximização dos resultados de suas decisões.

Estudos de Tempos e Movimentos - Decomposição do trabalho em suas diferentes fases, e estudar os movimentos necessários e os tempos gastos à sua execução, de modo a simplificá-los e reduzi-los ao mínimo.

Determinação de única maneira certa - A função principal do administrador é determinar a única maneira certa de executar o trabalho. Esta, descoberta e adotada, maximizará a eficiência do trabalho.

Seleção do homem de 1ª classe - Selecionar o operário que melhor realiza-se determinado trabalho. O homem certo para a tarefa certa. Maior e melhor adequação do homem à função.

Estudo da Fadiga Humana - A fadiga é considerada um redutor da eficiência, predispõe o trabalhador a diminuir a sua produtividade, a perda de tempo, ao aumento da rotatividade de pessoal, doenças, acidentes, etc. Propõe intervalos para descanso no trabalho. Para Taylor o cansaço era só fisiológico.

Padrão de Produção - Após determinar a forma mais correta de se realizar o trabalho e selecionar o homem que melhor a realize, teremos, nessas condições, um padrão de produção máximo.

Controle Cerrado - Controlar o trabalho em todas as suas operações para se certificar que este está sendo executado de acordo com as normas estabelecidas e segundo o plano de ação previsto.

Incentivo Monetário - A escolha do tipo de incentivos mais adequados foi decorrência natural do pressuposto do "Homo-Economicus". Pagar mais aquele que produzisse mais. Era o incentivo monetário.^[5]

Condições de Trabalho - Condições que garantam o bem estar físico do trabalhador e diminuam a fadiga. Adequação do espaço físico, planejamento de novos materiais e equipamentos, melhoria do ambiente físico, incluindo: ruído, iluminação, ventilação, etc.

Organização Formal - Constituída pelas normas e regulamentos expressamente definidos pela empresa. Preocupou-se única e exclusivamente com a parte formal da empresa.

Podemos afirmar que a organização era vista como uma máquina, onde o homem era uma extensão da máquina, com papel formalmente definido.

Inexistência de conflitos - A harmonia de interesses era natural entre os patrões e empregados. Na medida em que a empresa fosse mais produtiva, os patrões teriam maiores lucros e os empregados maiores salários.

Chamamos a atenção para a força desses princípios e sua inegável aplicação nos dias de hoje na nossa realidade hospitalar.

III – Averiguação e aplicação dos princípios de Administração Científica em Hospital

Apesar da evolução das teorias organizacionais e gerenciais, que se tornaram mais explicativas e consistentes, constatamos em organizações hospitalares, alguns princípios tayloristas de organização do trabalho.

No banco de sangue, no centro cirúrgico, na enfermagem, no laboratório, na lavanderia, no setor administrativo, na nutrição, encontramos exemplos vivos do taylorismo. Aqui reside, conseqüentemente, a importância de sua contribuição.

Os estudos dos tempos e movimentos, com a determinação da forma mais correta de se realizar um trabalho, estão presentes num número muito grande de manuais de serviços e de procedimentos, onde os funcionários simplesmente aprendem a segui-los sem pensar. As exceções ou casos fora de rotina se tornam grandes transtornos para os pacientes e funcionários operacionais. Se por um lado a normatização e o estabelecimento de rotinas tornam o fluxo de trabalho mais rápido dentro de um processo contínuo, observando critérios técnicos, por outro, tornam os funcionários incapazes de pensar fora da rotina.

O controle cerrado através de relógio de ponto (quatro vezes ao dia), salas com vidros onde as chefias das mesas têm um perfeito controle do que está acontecendo, salas com mesas coletivas, etc são formas de acirrar o controle^[6] sobre o trabalhador. São procedimentos muito utilizados, principalmente em setores administrativos, laboratórios de análises, cozinhas, etc.

A exigência de padrão de produção, como por exemplo, número de consultas por hora, número de exames realizados por dia, etc., acabam impondo também um *modus operandi*, onde o ritmo e os procedimentos de trabalho não pertencem mais ao agente de saúde e sim à gerência.

Situando pontualmente, podemos lembrar, que nas décadas de 60 e 70, um dos decretos que organizava a Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo, usava a terminologia de setor de adestramento de pessoal, referindo-se à função de treinamento. Sabemos que adestramento é utilizado para cães, cavalos, etc. Taylor falava que era possível treinar um gorila inteligente e torná-lo mais eficiente que um homem no carregamento de barras de ferro.

Como colocado por vários autores^[7] um dos principais critérios para a utilização dos pressupostos de Taylor é a substituição das habilidades especializadas por trabalhadores não qualificados, apenas condicionados à execução das tarefas. Para o hospital este critério é desastroso, pois no hospital de hoje não há lugar para mão de obra não qualificada. Os profissionais não podem desconhecer a finalidade de seu trabalho e o porquê das técnicas que utilizam, exemplificando, um paciente recebe uma medicação intravenosa por um profissional que segue o manual, e não sabe o porquê e ignora o conforto do ato praticado.

Como outro exemplo, temos os serviços terceirizados ou mesmo próprios de limpeza e higiene hospitalar, onde a mão de obra é adestrada para executar determinadas

operações e para piorar (aqui não seguindo Taylor) são mal pagas, causando alta rotatividade de mão de obra e queda de qualidade dos serviços prestados. Não temos o comprometimento das pessoas com o trabalho, que pertence ao hospital e não a elas, segundo o entendimento destas.

Conforme Taylor gostava de dizer aos trabalhadores "Não se espera que vocês pensem. Há outras pessoas por perto pagas para pensar". Os homens nada mais eram do que "mãos" ou "força de trabalho", a energia ou força requerida para tocar a máquina organizacional^[8].

O parágrafo acima mostra o centro dos conceitos de Taylor, onde a concepção do trabalho deve ser banida da linha de produção. Como exemplo temos o caso da montagem de bandejas da cozinha de um grande hospital, onde as auxiliares de cozinha montavam seguindo o modelo exposto, com relação às quantidades e aos tipos de alimentos que comporiam as bandejas. As bandejas são colocadas em cima de uma esteira, onde elas eram montadas, em seqüência, pelas auxiliares de cozinha. Temos a execução das tarefas de montagem, a concepção está no modelo exposto das bandejas, ou melhor, faça igual não pense porque.

Numa cirurgia de coração, mais precisamente a implantação de uma ponte de safena, apesar de o médico cirurgião, o anestesista, o médico assistente serem especialistas em seus campos, ou seja, concebem os seus trabalhos, notamos que muitos procedimentos executados são resultado de um planejamento prévio^[9]. Como, por exemplo, as atribuições e o papel de cada profissional, o cirurgião opera, o anestesista controla a estabilidade do paciente que fazem parte de seu campo de conhecimento.

Verificamos que os procedimentos do instrumentador, o auxiliar de sala, a enfermeira, são muito mais prescritivos. Faça o que te peço, tal instrumento, mais gases, etc. Os procedimentos num centro cirúrgico têm a presença do taylorismo, apesar de termos profissionais especialistas que dominam o campo de conhecimento.

Os centros cirúrgicos, UTIs e outras unidades hospitalares nas quais a previsão, a segurança, a rapidez e a responsabilidade são valorizadas, são também com frequência, capazes de implantar enfoques mecanicistas com sucesso. Como, por exemplo, os procedimentos de higienização dos profissionais que devem ser obedecidos sem discussão ou questionamentos, e acabam sendo incorporados mecanicamente pelos profissionais.

A divisão do trabalho aliada à padronização das tarefas tem norteador à prática da enfermagem. Existe a preocupação em elaborar ou adotar manuais que possam reger as técnicas e os procedimentos. A assistência de enfermagem é fragmentada em atividades, onde a cada elemento executor é determinada uma ou mais tarefas^[10]. Temos o distanciamento do elemento executor de seu principal objetivo, que é a assistência integral de enfermagem, fixando-a na maioria das vezes em tarefas.

As instituições de saúde têm estruturas hierarquizadas e em linha. Onde temos uma divisão de trabalho e a criação de vários serviços especializados. Estabelece-se a subordinação integral de um serviço a outro. Esta é uma visão mecanicista, onde a organização é tida como uma máquina composta por várias engrenagens. Erramos na medida em que acreditamos ser possível prescrever todas as atividades necessárias ao atendimento do paciente. O hospital é um organismo vivo em

continua transformação. Interage com o meio ambiente, aprende e se auto-organiza, portanto, não pode ser composto por estruturas rígidas e hierarquizadas.

Algumas orientações de Taylor têm um significado prático muito grande com relação aos problemas do nosso cotidiano, como, por exemplo, o excesso de papéis que chega a nossa mesa de trabalho. Vejamos:

"Não é raro ver o espetáculo aflitivo que oferece o diretor de grande empresa, completamente mergulhado no escritório num oceano de papéis sobre cada um dos quais o credita por sua aprovação ou visto. O princípio da exceção é absolutamente o contrário disto. Segundo este princípio o diretor não deve receber senão relatórios condensados, resumidos e, necessariamente comparativos, estes resumos devem ser cuidadosamente estudados por assistentes, antes de chegar a ele..." ^[11]

Os relatórios realizados pelos assistentes como fontes de informação (dados e conhecimento) para as chefias superiores são exemplos de aplicação deste princípio de exceção. Tudo acaba sofrendo um processo de triagem, preparo e comparação pelos assistentes como forma de desobstruir o tempo e fluxo de trabalho das chefias superiores.

IV - Considerações Gerais

O Taylorismo é muito criticado pelos humanistas ^[12] e as correntes mais críticas de administração, por causa de seus fins, ou seja, o aumento de produtividade sem levar em conta os princípios humanitários e as diferenças individuais. A argumentação de que com os fins que Taylor almejava, não há muito o que se discutir, tornou-se uma violenta crítica e seus princípios de administração.

"Para Taylor os que executam devem ajustar-se aos cargos descritos e as normas de desempenho. Aí a capacidade do operário tem um valor secundário, o essencial é a tarefa de planejamento. A especialização extrema do operário no esquema de Taylor torna supérflua sua qualificação". ^[13]

Tornar o trabalhador um autômato, sem conceber o trabalho, sem qualificação, é um dos principais legados de Taylor.

Encontramos nos hospitais uma série de manuais de serviços, métodos e procedimentos de trabalho tão meticulosos, detalhados, divididos e especificados que faz dos seus cumpridores menos executores de tarefas, sem nenhum grau de compreensão e menos ainda de concepção do seu trabalho. Qualquer modificação vem da gerência (que concebe) através das modificações das rotinas e procedimentos ^[14].

Taylor ficaria muito contente ao verificar, que apesar dos mais de 80 anos da sua morte, seus conceitos ainda continuam sendo aplicados.

Podemos falar hoje num neo-taylorismo, ou seja, num aperfeiçoamento dos métodos de Taylor do começo do século, através da incorporação de novos conhecimentos da psicologia, antropologia, sociologia. Isto ocorre devido à necessidade de se acompanhar a evolução do próprio conhecimento e das novas aspirações dos homens enquanto trabalhadores e clientes das organizações.

Os princípios de Administração Científica atingem também trabalhadores de outros níveis hierárquicos e trabalhadores especialistas, (não só os especializados que executam tarefas repetitivas) só que estes por terem um controle maior da ciência e técnica de seu trabalho sofrem menos as conseqüências negativas desses princípios.

V - Conclusão

Existem várias formas de enfocarmos a questão da organização do trabalho humano nas empresas, citaremos apenas três: a primeira, objeto deste artigo, a forma Taylorista, onde a concepção do trabalho ocorre em nível de gerência (chefia), cabendo ao trabalhador apenas a execução de tarefas; a segunda, de autores mais contemporâneos, mais refinada, coloca a necessidade de maior participação e envolvimento do trabalhador na concepção de seu trabalho, controlando-o através da introjeção de valores, crenças e normas desejadas e impostas pela história e cultura da organização; a terceira, mais crítica, fala da emancipação do homem no trabalho, onde ele poderá exercer sua criatividade e seu pleno potencial enquanto ser humano.

A primeira forma é encontrada nos hospitais em vários setores, a saber: administrativo, lavanderia, nutrição e dietética, enfermagem, etc. Mantém em alguns casos índices razoáveis de produtividade, mas gera insatisfação por parte dos funcionários. Ninguém pode se satisfazer fazendo apenas anotações e registros administrativos e contábeis, ou montando bandejas, ou identificando bolsas de sangue com fitas adesivas o dia inteiro, todos os dias da semana, etc. O que também fica claro são os limites da utilização desta forma, que vem demonstrando ao longo das duas últimas décadas, a sua inadequação ao aumento contínuo de produtividade, e em alguns casos este até caiu, daí as propostas como da atuação por processos como forma de estruturar as organizações.

Além dos limites impostos pela produtividade, temos também os limites da qualidade. Em organizações prestadoras de serviços, a qualidade está no seu quadro de recursos humanos e sua interação com os clientes, e trabalhador alienado, autômato, não produz com qualidade. As organizações mais flexíveis, voltadas para o cliente, e a lealdade do cliente interno de linha de frente, como forma de melhoria da qualidade, são bons exemplos.

As respostas a estas contradições e conflitos vêm através da segunda forma citada. Mas mesmo esta abordagem ainda encontra limites, de um lado pelo pagamento de baixos salários, o que por definição já é um fator desmotivador e pelo conseqüente não envolvimento do trabalhador, e por outro o viés tecnocrático destas novas formas de participação, que não convence os trabalhadores de maior qualificação e senso crítico, dada que a participação restringi-se apenas a questões pontuais no exercício das atividades e tarefas por parte dos trabalhadores.

A emancipação do homem, através do trabalho criativo e digno, o trabalho como forma do homem resgatar a sua auto-estima como cidadão, deve ser o caminho a



**Anais do IX Simpósio de Administração da
Produção, Logística e Operações
Internacionais
SIMPOI 2006 - FGV-EAESP**

ser percorrido por nós administradores, gerentes, professores, diretores, consultores, na busca de uma sociedade mais humana e justa.

Sem querer assumir o discurso do “politicamente correto”, mas acreditando ainda em utopias; produzir, ser mais produtivo, não pode excluir um trabalho mais humano. Inovar é produzir mais, com mais satisfação, tendo o homem como processo e produto. Produzir, só para acumular mais, é explorar.

Bibliografia

Taylor, Frederick Winslow. ***Princípios de Administração Científica***, 5ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 1963.

Tragtenberg, Maurício. ***A Teoria Geral da Administração é uma Ideologia?*** RAE - Rio de Janeiro 11 (4): 7-21 out/dez/71 - p.15.

Motta, C.P.Fernando. ***Teoria Geral de Administração***, 12ª Edição. São Paulo: Pioneira, 1985.

Morgan, Gareth. ***Imagens da Organização***. São Paulo: Atlas, 1996.

Braverman, Harry. ***Trabalho e Capital Monopolista***. A Degradação do Trabalho no Século XX. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1977.

Kurcgant, Paulina et .al. ***Administração em Enfermagem***. São Paulo: EPU, 1992.

Tragtenberg, Maurício. ***Burocracia e Ideologia***, 1ª. Edição. Ensaios 9. São Paulo: Editora Ática, 1980.

^[1] Taylor nasceu em 1856 na Filadélfia (EUA), iniciou sua vida profissional como operário da Midval Steel Co, (1878) passando a capataz, contra-mestre e chefe de oficina, tornando-se depois engenheiro (1885). Faleceu em 1915.

^[2] Taylor, Frederick Winslow. Princípios de Administração Científica. Editora Atlas - 5ª. Edição - 1963, p.94

^[3] "Taylor, oriundo de uma família de quakers (protestantes) foi educado na observação estrita do trabalho, disciplina e poupança. Educado para evitar a frivolidade mundana, converte o trabalho numa autentica vocação". Tragtenberg, Maurício. A Teoria Geral da Administração é uma Ideologia? RAE - Rio de Janeiro 11 (4): 7-21 out/dez/71 - p.15.

^[4] Taylor, op.cit.Nota dos autores

^[5] Motta, C.P.Fernando. Teoria Geral de Administração. Pioneira, 12ª. Edição. São Paulo, 1985, p.8.

^[6] A Natureza humana era vista por Taylor de modo pessimista, onde o operário era

considerado irresponsável, vadio e negligente.

[7] Morgan, Gareth. Imagens da Organização. Atlas 1996. São Paulo.

Braverman, Harry. Trabalho e Capital Monopolista. A Degradação do Trabalho no Século XX. Zahar Editores. Rio de Janeiro, 1977.

[8] Morgan, op.cit.p. 34

[9] Taylor, op. cit. p. 111. "Estas instruções representam o trabalho combinado de vários homens no planejamento, cada qual com uma responsabilidade ou função particular".

[10] Kurcgant, Paulina et .al. Administração em Enfermagem. São Paulo, EPU 1992.

[11] Taylor, op.cit.p. 117.

[12] Vide filme de Charles Chaplin. "Tempos Modernos". 1936.

[13] Tragtenberg, Maurício. Burocracia e Ideologia. Ensaios 9. Editora Ática, 1980. São Paulo 1ª.Edição p.72.

[14] Um dos grandes atrativos do Taylorismo está no poder que confere às pessoas que estão no comando.