



**HAL**  
open science

## Introdução ao texto “Taylorismo, Racionalização, Seleção, Orientação” de Henri Wallon

Régis Ouvrier-Bonnaz, Andreia Ferreira

### ► To cite this version:

Régis Ouvrier-Bonnaz, Andreia Ferreira. Introdução ao texto “Taylorismo, Racionalização, Seleção, Orientação” de Henri Wallon. *Laboreal*, 2010, 6 (1), pp.41-44. 10.4000/laboreal.9201 . hal-04678558

HAL Id: hal-04678558

<https://cnam.hal.science/hal-04678558v1>

Submitted on 27 Aug 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License



**Laboreal**

**Volume 6 Nº1 | 2010**  
**Varia**

---

## Introdução ao texto “Taylorismo, Racionalização, Selecção, Orientação” de Henri Wallon

*Introducción al texto “Taylorismo, Racionalización, Selección, Orientación” de Henri Wallon*

*Introduction au texte “Taylorisme, rationalisation, sélection, orientation” de Henri Wallon*

*Introduction to the text “Taylorism, rationalization, selection, orientation” by Henri Wallon*

**Régis Ouvrier-Bonnaz**

Tradutor: Andreia Ferreira

---



### Edição electrónica

URL: <http://journals.openedition.org/laboreal/9201>

DOI: 10.4000/laboreal.9201

ISSN: 1646-5237

### Editora

Universidade do Porto

### Refêrencia eletrónica

Régis Ouvrier-Bonnaz, « Introdução ao texto “Taylorismo, Racionalização, Selecção, Orientação” de Henri Wallon », *Laboreal* [Online], Volume 6 Nº1 | 2010, posto online no dia 01 julho 2010, consultado o 24 setembro 2020. URL : <http://journals.openedition.org/laboreal/9201> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/laboreal.9201>

---

Este documento foi criado de forma automática no dia 24 setembro 2020.



*Laboreal* está licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional.

---

# Introdução ao texto “Taylorismo, Racionalização, Seleção, Orientação” de Henri Wallon

*Introducción al texto “Taylorismo, Racionalización, Selección, Orientación” de Henri Wallon*

*Introduction au texte “Taylorisme, rationalisation, sélection, orientation” de Henri Wallon*

*Introduction to the text “Taylorism, rationalization, selection, orientation” by Henri Wallon*

**Régis Ouvrier-Bonnaz**

Tradução : Andreia Ferreira

---

## REFERÊNCIA

Artigo original : Wallon, H. (1947). Taylorisme, rationalisation, sélection, orientation. *Technique, Art, Science*. Octobre, 5-7.

- 1 A apresentação de um texto de Wallon (1879-1962) numa revista consagrada ao estudo e à análise do trabalho pode surpreender. De facto, o autor, filósofo, médico e psicólogo é conhecido sobretudo pelos seus contributos na psicologia da criança [1]. Se os textos de Wallon sobre o trabalho são raros, a sua participação no desenvolvimento da psicologia do trabalho em França enquanto disciplina autónoma foi determinante como testemunha em 1930 a edição do seu livro “Principes de psychologie appliquée”. Desde a primeira linha desta obra que faz do estudo do trabalho uma questão essencial para a psicologia, ele dá uma definição de trabalho que se mantém uma referência para os psicólogos do domínio :

“o trabalho é uma actividade forçada. Ele não é mais a simples resposta do organismo às excitações do momento, nem a do sujeito às solicitações do instinto. O seu objecto permanece estranho às nossas necessidades, pelo menos imediatas, e ele consiste na realização de tarefas que não se conjugam necessariamente com o jogo espontâneo das funções psíquicas ou mentais. É mesmo o seu grau crescente de especialização e abstracção que torna urgente a regulamentação da execução conforme as possibilidades biológicas ou psíquicas do indivíduo” (tradução livre, p. 11).

- 2 Numa homenagem prestada ao autor em 1964, Friedman (1902-1977) fundador com Naville (1904-1993) da sociologia do trabalho em França, sublinha a importância da última observação relativa ao aumento do grau de abstracção pedida aos trabalhadores. Numa época em que a introdução de técnicas de automação tende a dar ao controlo e intervenção dos operadores um espaço maior, ele chama a atenção para o risco que existiria ao organizar os postos de trabalho exclusivamente de um ponto de vista técnico pelos especialistas em produção sem ter em conta os esforços de acomodação motora e mental do operário. Ele lembra o ponto de vista de Wallon (1930, p. 50, tradução livre) “o que é construído pelo homem sobre o próprio homem” é dificilmente regulável. Para Wallon, a psicologia aplicada não é a aplicação de uma psicologia que se pretende teórica ou racional, ela é mesmo a sua negação :

“partindo de casos concretos e problemas utilitários, a psicologia aplicada começa por mostrar o vácuo das antinomias que as psicologias da introspecção e da intuição levantam entre o mundo interior ou da consciência e o mundo exterior, entre o facto psíquico e o nome, entre o sujeito puramente abstracto que eles dão e o sujeito vivo” (ibidem, p. 7, tradução livre).

- 3 Para Lucien Febvre (1878-1956) a quem o livro é dedicado, historiador co-fundador da escola francesa de Annales que marcou durante muito tempo a maneira de fazer de numerosos historiadores do século XX, em particular daqueles que se interessam pela história das técnicas, este livro teve por resultado, ao estudar particularmente a actividade realizadora do homem e ao estudar as relações multiformes que ele mantém com o exterior, “sujeitar a psicologia tradicional a uma conversão inteira e radical” (1931, p. 261). A análise do taylorismo retomada no texto de 1947 encontra-se desenvolvida na terceira parte deste livro do qual o título dos dois primeiros capítulos – “Racionalização”, “Selecção e Orientação Profissional” – resulta no título deste artigo.
- 4 Este artigo é publicado na revista “Technique, Art, Science” criada no final da II Guerra Mundial (1940-1945) pela Direction des Enseignements Techniques do Ministère de l’Education Nationale para assentar o “humanismo técnico” característica do ensino profissional francês. No final da Guerra, o papel de Wallon no campo científico e político é determinante. Depois de ter sido o primeiro secretário-geral da comissão de ensino saída do Conseil de la Résistance, presidiu a comissão de reforma do ensino, conhecida pelo nome de “Plan Langevin-Wallon”, cujas conclusões estavam a ser transmitidas para a Assembleia Nacional. No coração das preocupações imediatas após a guerra, encontra-se a recuperação económica da França. No quadro do esforço de reconstrução do país, o mundo operário é confrontado com problemas inéditos e exigências contraditórias. Assim, o taylorismo que havia sido objecto de numerosas críticas em França impõe-se progressivamente vestindo-se com a roupa mais moderna do fordismo que favorece a articulação da regulação do controlo da produção com as

regulações dos colectivos de trabalho permitindo aos assalariados colher uma parte dos frutos do aumento da produtividade. É neste contexto que Wallon toma uma posição. Para ele, o lançamento do livro de Taylor (1911) “Principes d’organisation scientifique des usines” marcou uma data capital, ele é “o índice de transformações profundas que atravessavam as relações entre o homem e a técnica” (p. 5, tradução livre).

- 5 Wallon lembra a anterioridade dos trabalhos de Adam Smith (1776) em que o exemplo do fabrico de alfinetes decomposto em 18 operações distintas descritas em “Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations” permanece um modelo de racionalização do trabalho e de selecção profissional (livro 1, p. 12). Ele especifica a intenção na base “dos princípios de Taylor” deduzidos da sua análise do corte de metais :

“a inovação de Taylor, que considerava plenamente natural e de uma evidência incontestável, é de estender aos gestos do homem as mesmas preocupações de precisão e de economia que no uso da máquina. A todo o trabalho deve responder certos movimentos particularmente bem adaptados e que se trata de reconhecer, seleccionar, ensinar, impor [...] mesmo o trabalho mais simples não pode escapar a esta lei” (p. 5, tradução livre).

- 6 O exemplo da manutenção de blocos de ferro fundido ilustra este propósito. Para Taylor,

“a ciência do transporte de blocos de ferro fundido é tão complicado que é impossível a um homem com grande experiência neste trabalho de compreender os seus princípios, e mesmo se os compreender, de os aplicar sem a ajuda de um homem mais instruído do que ele.” (1911, p. 56).

- 7 Taylor reconhece a complexidade do trabalho e a dificuldade em compreendê-la. Ele propõe então remover a opacidade do trabalho e tornar visível o trabalho para compreender o que fazem os operários quando trabalham. O seu objectivo é retirar da cabeça e das mãos do operários os seus saberes-fazer e as suas habilidades para os transferir para o gabinete de métodos onde os especialistas irão racionalizá-los. Para Taylor o pensamento complica as coisas, ele propõe então aos operários que se libertem do pensamento na acção para lhes simplificar a sua vida. A resposta que Taylor traz à organização científica do trabalho inscreve-se numa perspectiva produtivista segundo a qual o aumento da performance vai conduzir a uma melhoria nos factores de satisfação dos trabalhadores. Há um tempo para sofrer e um tempo para usufruir dos frutos deste trabalho : aquele que produz mais ganha mais. Nos factos, o controlo do processo de trabalho pretendido por Taylor visa barrar a mestria operária dos tempos de produção. Os princípios taylorianos de organização têm como objectivo favorecer a submissão do processo de trabalho ao processo de valorização de capital. “Definitivamente, Taylor não pára de considerar o homem como uma simples máquina que se trata de utilizar tão economicamente quanto possível” (p. 6, tradução livre).

- 8 Para Wallon, a inovação de Taylor “que ele considerava plenamente natural e de uma evidência incontestável, é estender ao gesto humano as mesmas preocupações de precisão e economia que no uso da máquina” (p. 6, tradução livre). É preciso dar a Taylor o crédito de ter feito sair da sombra as necessidades que elas próprias ignoravam existir. Fazendo isso ele foi à origem da racionalização do trabalho, da selecção e da orientação profissional. De facto, o taylorismo tornou “a intervenção da

psicologia tanto mais urgente quanto a desconheceu particularmente” (1930, p. 13, tradução livre).

- 9 No entanto, ocupando-se de movimentos como mecanismos operatórios por analogia àqueles de uma máquina para eliminar todos os movimentos parasitas e impor uma cadência abaixo da qual não se podia cair, ele desconhecia o homem. O que vai conduzir Wallon a dizer : “Como ele tinha desconhecido a fisiologia do homem, ele desconheceu a sua psicologia” (p. 6). Como ele sublinha pelo “carácter grosseiro destes procedimentos, que eram muitas vezes contrários à natureza fisiológica e psíquica do homem, o Taylorismo ergueu as dificuldades e as reacções que foram o ponto de partida de progressos importantes. Ele finalmente contribuiu para impor aquilo que ele tendia a desconhecer ou suprimir” (p. 7, tradução livre).
- 10 Wallon reconhece os fundamentos da intenção de Taylor em relação à análise do trabalho operário mas denuncia os seus limites. Por razões utilitárias de rendimentos, tentando isolar os elementos elementares dos movimentos de trabalho, Taylor ficou-se pela superfície. Preocupado em ligar a análise do trabalho e a orientação profissional, Wallon esclarece a sua crítica “se indiferente, se hostil mesmo às necessidades da pessoa humana, o Taylorismo não podia descobrir a Orientação profissional, que se opõe à selecção como o ponto de vista do indivíduo pode opor-se às únicas exigências de uma determinada tarefa.” (p. 7, tradução livre). Desde 1932, numa conferência proferida no primeiro congresso mundial de l’Education Nouvelle “Culture générale et orientation professionnelle”, Wallon tinha precisado a sua posição: o sistema tayloriano, em vez de deixar o homem agir, “dissocia a sua actividade ao lhe pedir unicamente um determinado gesto artificial ou uma vigilância uniforme e sem gestos” (1932/1976, p. 209). Como diz Clot comentando a crítica de Wallon, “de um certo modo, Taylor não exige demais ao trabalhador mas de menos. Ao escolher o movimento que exige da sua parte menos intervenção possível, priva-se o homem da sua iniciativa” (2006, p. 313). A actividade do trabalhador não pode ser absorvida na sua totalidade em operações elementares fragmentadas. Wallon analisou bem este fenómeno,

“privar o homem da sua iniciativa, amputá-lo da sua iniciativa durante a sua jornada de trabalho, durante as suas oito ou dez horas de trabalho, leva ao esforço o mais fragmentado, o mais cansativo, o mais esgotante que se pode encontrar” (1932/1976, p. 209-210).

- 11 Desde logo, exige-se dele uma renúncia que

“o amputa de uma grande parte das suas possibilidades, que remete ao silêncio uma série de actividades necessárias, de movimentos que são necessários porque constituem um espécie de todo orgânico com os gestos exigidos. Ora essa tensão que não se pode dispender em movimentos leva a perturbações, dissociações que avariam a máquina humana” (ibidem, p. 210, tradução livre).

- 12 Esta diferenciação do gesto e do movimento assinalada muito cedo para Wallon é um avanço importante para a análise do trabalho. Fernandez (2003, p. 163-171) mostrou-o muito bem referindo a definição de actividade de Léontiev (1984) : movimento, gesto e automatismo são três aspectos de uma mesma realidade. Um mesmo movimento, por exemplo um movimento de prensão, pode dar origem a gestos diferentes mas todos o realizam. A formatação excessiva de um gesto pode conduzir, em consequência, a uma alteração do “jeito do movimento” [2] afectando o conjunto das relações do trabalhador

com o seu meio. Esta calibragem do gesto que toca toda a actividade produz então o resultado inverso do pretendido bloqueando a automatização de gestos eficazes em situação, de que Leplat (2005) lembra as vantagens ligadas ao seu menor custo cognitivo.

- 13 A demonstração de Wallon é convincente, a actividade impedida não é abolida, ela é parte integrante da actividade realizada em situação. A pertinência desta análise permaneceu na sombra durante um longo período de tempo. Para Prot (2004), a psicologia do trabalho por esse esquecimento, privou-se durante muito tempo da possibilidade de explicar os efeitos da inibição sobre a performance como sobre o fracasso no trabalho, sobre a saúde como sobre a doença. A tomada em conta da história da crítica de Wallon ao taylorismo levou Clot (1999, p. 119) a reconsiderar a definição clássica de actividade elaborada pela ergonomia. Acrescentando-se à dupla (tarefa prescrita
- 14 actividade realizada) um terceiro termo (o real da actividade), ele define a actividade como aquilo que se faz mas também aquilo que não se faz, aquilo que é impedido ou atrasado, aquilo que é feito para não se fazer o que é para fazer, abrindo assim a psicologia do trabalho a novas perspectivas de intervenção e investigação. No seguimento das reflexões de Wallon, podemos razoavelmente pôr a hipótese que as dificuldades encontradas pelos profissionais para realizar bem o seu trabalho e exercer correctamente a sua profissão virem em parte do que eles não podem fazer naquilo que eles fazem. Há aí matéria para reflectir nas dificuldades crescentes encontradas pelos profissionais para fazer "apesar de tudo" o seu trabalho, em particular quando as instruções vindas da "esfera de gestão" impõe-lhes, como é cada vez mais comum, assumir a sua responsabilidade sem lhes dar a responsabilidade real na definição do seu trabalho.
- 15 Num momento em que assistimos à emergência de uma forma de re-taylorização, legitimada pela boa prática juntamente com a imposição do envolvimento pessoal, e à transferência dos standards de prescrição da indústria para as empresas de serviços, a contribuição de Wallon não acabou de ser útil a todos aqueles que se interessam pelo trabalho e pelos efeitos da sua intensificação sobre o Homem.
- 16 Referências Bibliográficas
- 17 Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris : PUF.
- 18 Clot, Y. (2006). Une intensification du travail peut-elle en cacher une autre ? In P. Askenasy, D. Carton, F. de Coninck & M. Gollac (coord.), *Organisation et intensité du travail* [pp. 313-317]. Toulouse : Octares.
- 19 Febvre, L. (1931). *La psychologie appliquée : problèmes de méthode et solutions pratiques*. *Annales d'histoire économique et sociale*, Vol 3, 10, 261-265.
- 20 Fernandez, G. (2003). *Développement d'un geste de métier. Histoire du freinage en gare du Nord*. Thèse pour le doctorat de psychologie sous la direction d'Yves Clot. Paris, CNAM.
- 21 Friedmann, G. (1964). In memoriam : Henri Wallon (1879-1962). *Sociologie du Travail*, 1, 1-7.
- 22 Léontiev, A. (1984). *Activité, conscience, personnalité*. Moscou : Editions du Progrès.
- 23 Leplat, J. (2005). Les automatismes dans l'activité : pour une réhabilitation et un bon usage. *@ctivités*, vol 2, 2, 43-68.

- 24 Prot, B. (2004). Controverses entre les professionnels à propos de l'exercice de leur métier source de développement de la santé. *Gérontologie et société*, 111, 171-181.
- 25 Taylor, F.-W. (1911). *Principes d'organisation scientifique des usines*.
- 26 Paris : Dunod et Pinat Editeurs.
- 27 Wallon, H. (1930). *Principes de psychologie appliquée*. Paris : Armand Colin.
- 28 Wallon, H. (1932/1976). *Culture générale et orientation professionnelle*, Pour l'ère nouvelle, 81. Repris dans *Lectures d'Henri Wallon. Choix de textes* [pp. 205-218]. Paris : Editions sociales.
- 

## NOTAS

1. Ver a este respeito a tradução portuguesa de “A evolução psicológica da criança” (Lisboa: Edições 70, 1978) com uma introdução de René Zazzo: *A evolução psicológica da criança*.
  2. Em Francês “l'allure du mouvement”. Utilizamos esta expressão em referência a Canguilhem que fala “d'allure da vida” para definir a fisiologia como “ciência das allures estabilizadas da vida” em “Le normal et le pathologique” (1943/2005, p. 137).
- 

## AUTORES

### RÉGIS OUVRIER-BONNAZ

Groupe de Recherche et d'Etude sur la l'Histoire du Travail et de l'Orientalion (GRESHTO), Centre de Recherche sur le Travail et Développement (CRTD) Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), 41, Rue Gay Lussac 75005 Paris, France  
regis.ouvrier\_bonnaz@cnam.fr