

# Gestão das fábricas na URSS: é possível um taylorismo socialista?

André Coutinho Augustin<sup>1</sup>

## Introdução

É consenso entre os marxistas que a construção de uma sociedade socialista pressupõe o fim da extração de mais-valor, ou seja, o fim da exploração dos trabalhadores. E para que isso ocorra, deve-se acabar com a propriedade privada sobre os meios de produção. Mas muitas vezes a crítica ao capitalismo fica limitada a isso e Marx acaba sendo visto apenas como um pensador preocupado com a distribuição da riqueza e com o fim da exploração, o que

alimenta um debate com a ciência econômica burguesa (o pleonismo usado aqui a título de ênfase) justamente no campo que a favorece, vale dizer, em um terreno em que não se discute a natureza histórica da sociedade do capital, suas contradições, sua desumanidade, sua excentricidade em relação aos sujeitos, mas simplesmente a repartição da riqueza. (DUAYER; MEDEIROS, 2007, p. 5).

A crítica ao capitalismo não pode se restringir às esferas da circulação e da distribuição, ela precisa atingir também a esfera da produção. Enquanto a maior parte dos economistas vê a produção como algo dado, meramente técnico e passível de se resumir a uma função de Cobb-Douglas ou a uma matriz insumo-produto, Marx via na produção relações sociais. Na transição para o socialismo, não basta acabar com a apropriação do mais-valor pelos capitalistas, é preciso construir novas relações sociais, superando o processo capitalista de produção. E uma questão central na construção dessas novas relações sociais deve ser o controle do processo produtivo pelos trabalhadores. Não foi, entretanto, o que aconteceu na União Soviética.

Os avanços econômicos foram muitos. Em poucos anos, a Rússia, que era um dos países mais atrasados da Europa, tornou-se a segunda maior potência mundial. Quarenta anos após a Revolução, os soviéticos mandavam o primeiro satélite para o espaço. Ao mesmo tempo, as condições de vida da população melhoravam, com mais acesso a serviços básicos, como educação e saúde. Se no início do século XX a expectativa de vida na França era 48% superior à russa, ao final dos anos 1950 já era apenas 7% superior. Mas dentro das fábricas as coisas não mudaram muito e a adoção de tecnologias e métodos de gestão burgueses se tornou dominante:

Na prática, a industrialização soviética imitava o modelo capitalista; e à medida que a industrialização avançava, a estrutura perdia seu caráter provisório e a União Soviética acomodava-se a uma organização do trabalho diferente apenas em pormenores em relação aos países capitalistas. Assim, os trabalhadores soviéticos carregam todos os estigmas das classes trabalhadoras ocidentais. No processo, o efeito ideológico se fez sentir em todo o

---

<sup>1</sup> Mestre em Economia pelo IE/UFRJ. E-mail: andreaugustin@gmail.com

modo marxista: a tecnologia do capitalismo, que Marx havia tratado com cautelosa reserva, a organização e administração do trabalho, que ele havia tratado com tão ardorosa hostilidade, tornaram-se relativamente aceitáveis. (BRAVERMAN, 1977, p. 22)

Este artigo busca sintetizar o debate que houve na URSS sobre o modelo de organização das fábricas e a participação dos trabalhadores na gestão. Inicialmente, será feita uma discussão sobre o taylorismo e a visão de Lenin sobre o tema. Depois, será exposta a discussão ocorrida no IX e no X Congressos do Partido Comunista da URSS sobre a militarização do trabalho, o comando de um homem só nas fábricas e a forma de relacionamento entre o partido, os *soviets* e os sindicatos. Por fim, uma apresentação sobre o stakhanovismo, movimento surgido em 1935 e que pretendia ser uma alternativa às formas tradicionais de organização do trabalho.

### **O sistema Taylor**

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) foi um engenheiro estadunidense que ficou conhecido como o pai da organização científica do trabalho. Embora tenha ingressado em Harvard para estudar Direito, abandonou cedo a faculdade e tornou-se aprendiz de mecânico na *Enterprise Hydraulic Works*, na Filadélfia. Em 1878, passou a trabalhar na *Midvale Steel Company*, onde logo foi promovido a chefe de equipe e, mais tarde, a engenheiro-chefe<sup>2</sup>. Nessa empresa, Taylor adotou métodos de organização do trabalho que permitiram, depois de três anos, produzir com 140 operários o que antes era produzido com mais de 400. Depois, de 1898 a 1901, Taylor trabalhou na *Bethlehem Steel Company*, onde ajudou a desenvolver o “aço rápido”, que, como o nome diz, fez com que o tempo gasto na produção de aço diminuísse consideravelmente. Após sair da *Bethlehem Steel*, Taylor passou a escrever sobre a experiência que havia adquirido nessas empresas em livros como *Shop Management* e *Princípios de administração científica*, que tiveram grande repercussão nos EUA e no resto do mundo.

Para ele, o principal problema da produção era a “vadiagem no trabalho”. Em vez de se esforçar, o trabalhador costuma “trabalhar deliberadamente devagar, de modo a evitar a realização de toda a tarefa diária, fazer cera” (TAYLOR, 1990 [1911], p. 27). Isso acontece porque os operários sentem-se livres para escolher os métodos de trabalho – métodos estes que geralmente eram ensinados pelos operários mais antigos. Para resolver esse problema, era necessário que a gerência controlasse o processo de trabalho.

Na sua primeira experiência como gerente, ainda na *Midvale*, Taylor tentou impor novos métodos a seus funcionários, mas houve uma resistência. Depois disso, ele disse que entendeu “perfeitamente, que, embora fosse chefe na fábrica, o conhecimento conjunto de todos os

---

<sup>2</sup> Em 1883 ele se formou em Engenharia Mecânica.

trabalhadores meus subordinados era seguramente dez vezes maior que o meu" (ibid., p. 50). Para tirar do operário o controle sobre o trabalho e passá-lo para a gerência – permitindo a redução da “vadiagem” e o aumento da produção – era necessário que a gerência científica se apropriasse do conhecimento dos trabalhadores<sup>3</sup>. O foco, portanto, não era gerar novos conhecimentos, mas concentrar os conhecimentos já existentes<sup>4</sup>:

O sistema Taylor tem como função essencial dar à direção capitalista do processo de trabalho os meios de se apropriar de todos os conhecimentos práticos, até então, monopolizados, de fato, pelos operários. Não há, ou há muito pouca produção de conhecimentos novos; mas há apropriação, pelo capital e seus agentes, do saber operário, na maior parte dos casos, perfeitamente adequado. (LINHART, 1983, p. 79).

Taylor exemplifica seu sistema com um exemplo de quando foi engenheiro da *Bethlehem Steel*. A empresa possuía uma equipe de funcionários que carregavam, em média, 12,5 toneladas de aço por dia. Depois de estudar os movimentos feitos por esses trabalhadores, ele concluiu que um “carregador de primeira classe” poderia carregar 47 toneladas por dia. Mas como convencê-los disso? Sua experiência na *Midvale* já havia mostrado que tentar impor uma mudança que aumentem o ritmo de trabalho ao conjunto dos trabalhadores gera resistência, então as mudanças deveriam ocorrer individualmente: “nesse novo sistema de administração é regra inflexível falar e tratar com um trabalhador de cada vez” (TAYLOR, 1990 [1911], p. 44). O primeiro carregador escolhido por Taylor para testar seu método foi Schmidt, não só por suas condições físicas, mas também por ter fama “de dar muito valor ao dinheiro”. Foi-lhe oferecido um aumento salarial de 60% se ele aceitasse trabalhar exatamente como o gerente lhe mandasse, sem reclamar: “quando este homem mandar você andar, você anda; quando disser que se sente, você senta e descansa” (ibid., p. 46). A experiência deu certo e Schmidt conseguiu carregar as 47 toneladas.

Mas não eram todos os trabalhadores que aceitariam trabalhar em uma tarefa tão monótona e cumprindo ordens para cada movimento. Para Taylor, o operário ideal é aquele que não pensa: “um dos principais requisitos para um indivíduo que queira carregar lingotes de ferro como ocupação regular é ser tão estúpido e fleumático que mais se assemelhe em sua constituição mental a um boi” (ibid., p. 53). Além disso, dos antigos carregadores da fábrica, apenas um em cada oito era fisicamente capaz de carregar as 47 toneladas diárias. Deste modo, não bastava selecionar os mais aptos dentre os antigos operários da fábrica, mas buscar também outros em localidades vizinhas, atraídos pelo salário mais alto (que, entretanto não durava muito<sup>5</sup>).

<sup>3</sup> “À gerência é atribuída, por exemplo, a função de reunir todos os conhecimentos tradicionais que no passado possuíam os trabalhadores” (TAYLOR, 1990 [1911], p. 40).

<sup>4</sup> “Taylor não estava interessado, a princípio, no avanço da tecnologia. (...) Interessava-lhe o controle do trabalho em qualquer nível de tecnologia” (BRAVERMAN, 1977, p. 101).

<sup>5</sup> Mais tarde, Taylor passou a reclamar que a maioria das empresas que adotavam seus “incentivos científicos” os tratavam como um mero pagamento por peça e os cortavam assim que possível. O resultado era que os operários acabavam recebendo o mesmo que antes, mas com um ritmo de trabalho muito mais intenso (BRAVERMAN, 1977, p. 99).

Com o novo sistema, algumas funções na indústria tornaram-se tão degradantes que nenhum operário antigo aceitava trabalhar nelas. Era necessário incorporar à classe trabalhadora urbana dos EUA camponeses e imigrantes que, por não estarem acostumados, aceitavam esse novo modelo de divisão do trabalho<sup>6</sup>. Além disso, Taylor afirma várias vezes que seu sistema evita greves<sup>7</sup>. Em uma conferência na Sociedade Americana de Engenheiros Mecânicos, ele explicou como conseguiu “minar, na base, os sindicatos de ofícios” (LINHART, 1983, p. 97).

Na gerência científica, o controle do trabalho se dá através “do controle das *decisões que são tomadas no curso de trabalho*” (BRAVERMAN, 1977, p. 98) e para que isso aconteça, deve-se seguir três princípios:

- 1) O gerente deve reunir “todos os conhecimentos tradicionais que no passado possuíam os trabalhadores e então classificá-los, tabulá-los, reduzi-los a normas, leis ou fórmulas” (TAYLOR, 1990 [1911], p. 40). Assim o trabalho se torna independente do conhecimento do trabalhador e passa a depender das políticas gerenciais;
- 2) Máxima separação entre concepção e execução do trabalho<sup>8</sup>: “todo possível trabalho cerebral deve ser banido da oficina e centrado no departamento de planejamento” (id., 1947 [1903], p. 98-99);
- 3) Adoção da noção de tarefa, “talvez o mais proeminente elemento isolado na gerência científica”. Segundo essa noção, “o trabalho de todo operário é inteiramente planejado pela gerência [...] e cada homem recebe [...] instruções escritas completas, pormenorizando a tarefa que deve executar, assim como os meios a serem utilizados ao fazer o trabalho” (Id., 1947 [1912], p. 63, 39).

Ou seja, o conhecimento sobre o trabalho, que antes era pertencente aos próprios trabalhadores, vai sendo concentrado na gerência que, com esse monopólio de conhecimento, passa a controlar cada fase do processo de trabalho e seu modo de execução. Assim, aprofunda-se um modelo de produção baseado “no trabalho *parcelar e fragmentado*, na decomposição das tarefas, que reduzia a ação operária a um conjunto repetitivo de atividades” (ANTUNES, 2009, p. 39). É por isso que o taylorismo não é um sistema de organização do trabalho que busca uma eficiência técnica da produção aplicável a qualquer sociedade. Segundo Braverman (1977, p. 86), “não é a

<sup>6</sup> “O serviço sujo é feito por imigrantes italianos ou húngaros”. (TAYLOR, 1947 [1903], p. 147).

<sup>7</sup> Ver Taylor (1990 [1911], p. 35, 44, 74, 97 e 1947 [1903], p. 68). Linhart (1983, p.95) cita um jornal operário francês que, em 1913, publicou um artigo sobre a greve dos trabalhadores da Renault que resistiam à adoção dos métodos tayloristas: “Taylor diz que seu método é uma verdadeira máquina de guerra contra o sindicalismo operário. Ele tem razão! Não deixemos que ele se implante neste país!”

<sup>8</sup> Separação entre concepção e execução do trabalho é uma definição melhor do que a que se costuma usar de separação entre trabalho manual e mental, pois mesmo o trabalho mental pode ser dividido entre concepção e execução.

‘melhor maneira’ de trabalhar ‘em geral’ o que Taylor buscava, (...) mas uma resposta ao problema específico de **como controlar melhor o trabalho alienado**”. Logo, nenhuma tentativa de superar a alienação do trabalho deve basear-se no sistema Taylor. O socialismo é antagônico ao taylorismo, pois pressupõe que o controle da produção seja exercido pelos próprios trabalhadores.

### Lenin e o taylorismo

A primeira vez que Lenin escreveu sobre o taylorismo foi em 1913. Nos EUA, onde o sistema já havia sido adotado há alguns anos, havia uma forte resistência dos sindicatos e, inclusive, de alguns capitalistas. Na Europa ainda iniciava-se sua introdução, mas a resistência já era visível. Em fevereiro de 2013, os operários da Renault entraram em greve contra a adoção dos métodos tayloristas. O jornal dos grevistas franceses denunciava que “seu objetivo é privar os operários de toda e qualquer iniciativa em seu trabalho. [...] Não permite ao operário *pensar*” (apud LINHART, 1983, p. 95). Apenas um mês depois de iniciada essa greve, Lenin publica um artigo no *Pravda*, dizendo que, no capitalismo, o progresso da ciência e da tecnologia serve para aumentar a exploração, é um “progresso na arte de transpiração” (LENIN, 1978 [1913], p. 595). Ele faz duras críticas ao “sistema científico” de Taylor, cujo propósito seria “extrair do operário três vezes mais trabalho numa mesma jornada de trabalho. (...) E se ele morrer jovem? Bem, há muitos outros esperando no portão” (ibid., p. 594). Assim como no restante da Europa, a “gerência científica” já estava sendo adotada na Rússia, principalmente nas grandes fábricas controladas pelo capital estrangeiro, com equipamentos e a tecnologia vindos do exterior. Mas ao contrários dos outros países, a resistência era menor, pois a maioria do proletariado era formada por trabalhadores recém-chegados do campo.

Um ano depois, também no *Pravda*, Lenin publica outro artigo sobre o tema, onde aparece um duplo caráter do sistema Taylor, visão que será aprofundado mais tarde. Ele começa descrevendo os métodos tayloristas que buscam uma racionalização do processo de trabalho, como o uso da fotos e filmagens para estudar os movimentos e a eliminação de movimentos supérfluos. Esses métodos buscam uma distribuição racional do trabalho dentro da fábrica<sup>9</sup>, mas a distribuição do trabalho na sociedade como um todo continua submetida à anarquia do mercado. Além disso, “esses aperfeiçoamentos são introduzidos *contra* os trabalhadores”, aumentando ainda mais a opressão e a exploração. Mas, se por um lado, o capital “organiza e racionaliza o trabalho dentro da fábrica com o objetivo de aumentar a exploração dos trabalhadores e aumentar o lucro”, esse processo de organização e racionalização estava “preparando o tempo em que o proletariado tomará

---

<sup>9</sup> Essa definição do taylorismo como racionalização do processo de trabalho está “conforme a apresentação ideológica que o próprio Taylor fez de seu sistema” (LINHART, 1983, p. 86).

nas mãos toda a produção social”. No socialismo, os trabalhadores conseguiriam aplicar esses mesmos princípios racionais da distribuição social do trabalho através de comitês operários e dos sindicatos, sem estarem escravizados pelo capital (LENIN, 1977 [1914], p. 153-154). Era necessário aproveitar o que havia de bom no sistema Taylor.

Até a Revolução de 1917, Lenin não publicou mais nada sobre o taylorismo, mas estudou o assunto enquanto preparava seu livro *O imperialismo, fase superior do capitalismo* (LENIN, 1979a [1917]) e fez anotações em de seus cadernos de estudo. Uma coisa que lhe chama a atenção é o reforço da aristocracia operária, ocorrendo um “aburguesamento” de alguns trabalhadores que passavam a receber mais do que os outros (id., 1981 [1912-1916], p. 157), algo que critica em outros textos da mesma época. Mas também fala positivamente do progresso técnico<sup>10</sup> e diz que “esses estudos são de interesse da sociedade como um todo” e “devem ser ensinados na escola” (ibid., p. 159).

Algo que chama a atenção nos escritos de Lenin sobre o taylorismo é que ele não critica o aprofundamento da divisão entre concepção e execução do trabalho e a consequente perda de controle do processo de trabalho pelo trabalhador, algo que estava explícito nos livros de Taylor e que era criticado por sindicatos de diversos países. Não que ele não tivesse percebido esse aspecto do taylorismo, mas “para Lenin, a supressão da oposição entre trabalho manual e trabalho intelectual é o produto final do desenvolvimento das forças produtivas. *Não é o resultado de uma ação deliberada do proletariado*” (LINHART, 1983, p. 93). As forças produtivas e os modelos de gestão seriam, até certo ponto, neutros em relação à luta de classes<sup>11</sup> e serviriam para aumentam a produtividade do trabalho. Se esse aumento da produtividade vai ser benéfico ou não para os trabalhadores, depende das relações de propriedade e do Estado. Se a produção for estatizada e o Estado for dirigido por um partido que representa os trabalhadores, as mesmas técnicas que, no capitalismo, serviam para aumentar a exploração poderiam, no socialismo, servir aos interesses do proletariado. Isso porque o excedente produzido não seria mais apropriado pela burguesia, mas por toda a sociedade. O problema é que as técnicas produtivas não são independentes do modo de produção:

Longe de serem independentes das determinações do capitalismo, as forças produtivas constituem, ao contrário, uma expressão material das relações sociais do capital. A mais-

---

<sup>10</sup> “Um exemplo esplêndido de progresso técnico sob o capitalismo em direção ao socialismo”. (LENIN, 1981 [1912-1916], p. 160).

<sup>11</sup> Com Stalin, a visão de neutralidade das forças produtivas (e não só delas) ganhará força. Em um texto escrito em 1950 sobre linguística, por exemplo, ele defende que a língua foi criada “para servir igualmente aos membros da sociedade, independentemente de sua situação de classe” e, portanto, no socialismo a língua será a mesma que no capitalismo. O mesmo se aplicaria aos meios de produção: “distinguindo-se fundamentalmente da superestrutura, a língua não se distingue, porém, dos meios de produção, das máquinas por exemplo, que são tão indiferentes às classes como a língua e que podem servir indiferentemente tanto ao regime capitalista como ao regime socialista” (STALIN, 1950).

valia resulta da capacidade que a força de trabalho tem de despende no processo de produção um tempo de trabalho superior àquele que em si incorpora. O processo de produção é o próprio lugar desta relação contraditória, e a sua organização é, por isso, a organização desta contradição. As técnicas de gestão, os tipos de disciplina no trabalho, a maquinaria, nas suas sucessivas remodelações, têm como objetivo aumentar o tempo de sobretrabalho e reduzir o do trabalho necessário. Estas forças produtivas não são neutras, porque constituem a própria forma material e social como o processo de produção ocorre enquanto produção de mais-valia e como dessa mais-valia os trabalhadores são despossuídos. (BERNARDO, 2009, p. 410).

Uma das principais preocupações de Lenin naquele momento logo anterior à revolução era como fazer que os trabalhadores participassem da política e ajudassem a gerir o futuro Estado operário, e isso dependia do aumento da produtividade e da redução da jornada de trabalho, como ele diz em *O Estado e a Revolução*:

[A possibilidade de supressão da burocracia] nos é assegurada pelo fato de que o socialismo reduzirá o dia de trabalho, elevará as massas a uma nova vida e colocará a maioria da população em condições que permitam a todos, sem exceção, o desempenho das "funções governamentais", o que dará como resultado a extinção completa de todo Estado. (LENIN, 2010 [1917], p. 138)

Era isso que permitiria o exercício da democracia. O controle dos trabalhadores sobre o Estado era, portanto, prioritário em relação ao controle dos trabalhadores sobre o trabalho. A superação da divisão entre concepção e execução do trabalho nas fábricas era importante, mas era um objetivo de longo prazo e dependia de um aumento maior da produtividade do trabalho, que seria alcançado através de um uso racional das forças produtivas e da força de trabalho. Por isso a necessidade do taylorismo<sup>12</sup>, mesmo que, no curto prazo, aumentasse essa divisão.

E mais: ao aprofundar a divisão entre trabalho intelectual e trabalho manual, este acaba sendo simplificado, o que poderia ser útil naquele momento. Nos EUA, uma característica marcante do taylorismo foi a expropriação do saber dos antigos operários das fábricas. Na Rússia, a situação era diferente: não só os operários qualificados eram poucos, como uma parcela grande deles morreu na I Guerra e outros morreriam depois, na Guerra Civil. A reconstrução da indústria russa depois da revolução teve que ser feita com trabalhadores vindos do campo e sem nenhuma experiência fabril. Se o objetivo era retomar a produção industrial em pouco tempo, poderia ser vantajoso um modelo de gestão em que esses novos trabalhadores apenas cumprissem ordens e executassem tarefas manuais, sem necessitar de grandes conhecimentos sobre seu novo trabalho<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> Um dos problemas dessa análise é que o Taylor não busca exatamente um aumento da produtividade do trabalho. O foco dele é, através do controle sobre as decisões que são tomadas no curso do trabalho, diminuir a “vadiagem no trabalho”, o que está ligado muito mais a um aumento da intensidade do trabalho do que da produtividade. Ou seja, um aumento do mais-valor absoluto. Isso não significa que, no processo de implementação do taylorismo, não tenham surgido inovações técnicas que aumentaram a produtividade.

<sup>13</sup> Era o que defendia Krupskaya, dirigente bolchevique e esposa de Lenin, em um artigo sobre o taylorismo: “A divisão de funções e a introdução de instruções escritas permitem o uso de pessoas menos qualificadas em qualquer trabalho. [...] Um administrador experiente pode usar pessoas com qualificações de segunda categoria se ele instrui-los corretamente e dividir o trabalho entre eles de um modo conveniente” (KRUPSKAYA apud SOCHOR, 1981, p. 257). Essa tendência já era apontada por Marx (2013 [1867], p. 424): “juntamente com a gradação hierárquica, surge a simples separação dos trabalhadores em qualificados e não qualificados. Para estes últimos, os custos de aprendizagem

Uma hipótese apresentada por Linhart para explicar os limites do pensamento de Lenin e da maioria dos bolcheviques sobre o processo de trabalho é que a repressão czarista, as prisões na Sibéria e o exílio impediu que eles vivessem de maneira contínua a atividade produtiva dos operários russos. Isso fez com que seus pensamentos fossem

mais orientados para as sínteses econômicas do que para a reflexão sobre os gestos cotidianos do produtor direto. [...] Os bolcheviques, cuja corrente ideológica tinha se formado em oposição a qualquer forma de “*trade-unismo*”, eram inclinados a pensar que, para a classe operário, *o essencial não era jogado no interior das fábricas, mas no terreno político*. (LINHART, 1983, p. 102-103).

Isso limitava a crítica aos métodos capitalistas de gestão e eles acabavam sendo vistos como algo meramente técnico para aumentar a produtividade. Bem diferente era o caso dos comunistas chineses, que antes da revolução já participavam diretamente da produção.

Em outubro de 1917 os bolcheviques tomam o poder e aquilo que era até então um projeto de transição ao socialismo precisa ser colocado em prática. Em abril de 1918, Lenin publica as *Tarefas imediatas do poder soviético*, onde defende mais uma vez a ativa participação dos trabalhadores na construção do novo Estado. A organização soviética substituiria a “democracia formal da república burguesa” pela “verdadeira participação das massas trabalhadoras” na administração do país (LENIN, 1988 [1918], p. 575). Mas dentro das fábricas, deveria valer uma ditadura técnica:

A revolução acaba de quebrar as cadeias mais antigas, mais fortes e mais pesadas, com as quais se submetiam as massas pela força. Isso acontecia ontem. Mas hoje, essa mesma revolução, precisamente no interesse do seu desenvolvimento e consolidação, precisamente no interesse do socialismo, exige a obediência sem reservas das massas à vontade única dos dirigentes do processo de trabalho. (ibid., p. 581).

Isso seria necessário por questões técnicas da grande indústria, que funcionaria melhor se todos seguissem a autoridade dos especialistas. Mais uma vez, Lenin diz que o taylorismo no capitalismo serve para aumentar a exploração, mas que no socialismo seu progresso técnico deve ser aproveitado:

É preciso colocar na ordem do dia, aplicar na prática e experimentar o salário à peça, aplicar muito do que há de científico e progressivo no sistema de Taylor, (...) A última palavra do capitalismo neste aspecto, o sistema de Taylor – tal como todos os progressos do capitalismo –, reúne em si toda a refinada crueldade da exploração burguesa e uma série de riquíssimas conquistas científicas no campo da análise dos movimentos mecânicos no trabalho, a supressão dos movimentos supérfluos e inúteis, a elaboração dos métodos de trabalho mais corretos, a introdução dos melhores sistemas de registo e controle, etc. (...) Tem de se criar na Rússia o estudo e o ensino do sistema de Taylor, a sua experimentação e adaptação sistemáticas. (ibid., p. 574)

“Faz cuidadosa e honestamente as contas do dinheiro, gere de modo econômico, não seja preguiçoso, não roubes, observa a mais rigorosa disciplina no trabalho.” Seguir essas palavras de ordem na fábrica, segundo Lenin (ibid., p. 563), eram a condição “necessária e **suficiente** para a

---

desaparecem por completo, e para os primeiros esses custos são menores, em comparação com o artesão, devido à função simplificada. Em ambos os casos diminui o valor da força de trabalho.”



vitória definitiva do socialismo”. Ou seja, para chegar a uma organização socialista do trabalho seria suficiente que os trabalhadores agissem da mesma forma que os capitalistas antes lhes impunham!

O primeiro esboço desse artigo, que só foi publicada depois da morte de Lenin, mostra uma visão um pouco diferente. Ele é mais enfático sobre quais seriam as diferenças entre o uso capitalista e o uso socialista do taylorismo. Se nos EUA o sistema Taylor era aplicado nas condições da “escravidão capitalista”, aumentando duas ou três vezes a quantidade de trabalho sem redução da jornada nem aumento do salário, na URSS o mesmo sistema seria “devidamente controlado e aplicado de forma inteligente pelos próprios trabalhadores”. Isso permitiria reduzir “em um espaço de tempo relativamente curto” a jornada de trabalho físico para seis horas, permitindo que os trabalhadores dedicassem quatro horas diárias à administração do Estado (LENIN, 1977a [1918], p. 80).

Essas eram as duas principais condições para tornar o taylorismo aplicável ao socialismo. Uma delas, a da redução da jornada de trabalho, segue a ideia já apresentada em *O Estado e a revolução*: ela permitiria uma maior participação direta dos trabalhadores nas atividades políticas, permitindo a supressão da burocracia. O problema é que, para isso, adotou-se um modelo de gestão que aumenta a burocracia no interior da fábrica<sup>14</sup>. Tal proposta, entretanto, foi alterada na versão final do texto. A proposta de seis horas de trabalho “físico” e quatro de trabalho político foi substituída, na versão final de *Tarefas imediatas...*, por uma mais realista:

O nosso objetivo é conseguir que *cada* trabalhador, depois de cumprir a “aula” de 8 horas de trabalho produtivo, cumpra *de modo gratuito* os deveres estatais: a passagem para isto é particularmente difícil, mas esta passagem é a única garantia da definitiva consolidação do socialismo. (LENIN, 1988 [1918], p. 584).

A outra condição para que o sistema Taylor perca seu lado capitalista é bem mais complicada: fazer com que ele seja controlado pelo próprios trabalhadores. Como fazer isso se a principal característica do taylorismo é justamente a perda de controle dos trabalhadores? Uma das propostas de Lenin era ensinar os métodos tayloristas para os trabalhadores. Sua esposa, a educadora Nadezhda Krupskaya, propunha levar o ensino de tais métodos às escolas (BRYAN, 1992, p. 482-483). Anos depois, ao comentar um livro sobre a organização científica do trabalho, Lenin sugere que ele seja adotado nas escolas dos sindicatos e nas escolas secundárias (LENIN,

---

<sup>14</sup> “Lenin lutou contra a burocratização das ‘superestruturas’ sendo, ao mesmo tempo, levado – pela própria lógica deste combate – a instalar o germe do burocratismo, bem no coração das relações de produção – *no processo de trabalho*” (LINHART, 1983, p. 113).

1980b [1922], p. 368). E não só a organização do trabalho, mas todo conhecimento técnico deveria ser passado aos trabalhadores, acabando com o monopólio de tal saber<sup>15</sup>.

Há um recuo, na versão final, sobre a possibilidade dos trabalhadores controlarem seu trabalho. Em ambas versões de *Tarefas imediatas...*, Lenin fala da direção de um só homem na fábrica, mas se na primeira fala em um cumprimento voluntário das ordens de um dirigente eleito, na segunda já fala de uma ditadura de indivíduos, com um poder “firme e implacável”:

As massas podem agora, os sovietes lhes dão essa garantia, tomar em suas mãos o poder e consolidá-lo. Para atenuar, porém, a multiplicação dos poderes e a irresponsabilidade que sofremos no momento atual, é preciso que nos inteiremos, com precisão, quanto a cada função executiva, quais as pessoas que foram eleitas para postos de direção e quem é responsável pelo funcionamento do organismo econômico, em seu conjunto. Isso requer que, tão frequentemente quanto possível, quando houver a menor oportunidade para isso, pessoas responsáveis devem ser eleitas para a gestão de um homem só em todas as seções do organismo econômico como um todo. Deve haver um cumprimento voluntário das instruções desse líder individual. (LENIN, 1977b [1918], p. 213)

Quanto maior for a decisão com que hoje devamos defender um poder firme e implacável, a ditadura de indivíduos para determinados processos de trabalho, em determinados momentos de funções *puramente executivas*<sup>16</sup>, tanto mais variadas terão de ser as formas e os métodos de controle a partir de baixo, para paralisar qualquer sombra de possibilidade de deturpação do Poder Soviético, para arrancar repetida e infatigavelmente a erva daninha do burocratismo. (LENIN, 1988 [1918], p. 585-586).

Essa mudança de posição em poucas semanas se explica pela situação em que a Rússia se encontrava naquele momento. *Tarefas imediatas...* começou a ser escrito em março 1918 e foi publicado em 28 de abril do mesmo ano, um período particularmente turbulento. Em 3 de março, a Rússia havia assinado o tratado de paz com a Alemanha, em Brest-Litovski, perdendo cerca de um terço de seu território e, junto com ele, 75% da produção de ferro e aço e uma parte considerável da produção de alimentos. Em abril, começa a Guerra Civil. A situação econômica do país, que já estava ruim por causa da destruição causada pela I Guerra Mundial, ficou calamitosa e o fantasma da fome rondava a Rússia. Outro problema era o isolamento internacional. Esperava-se que, após a Revolução Russa, os comunistas tomassem o poder também em outros países da Europa, principalmente na Alemanha, o que não aconteceu. Com todos esses problemas, Lenin deixa de lado seu sonhado taylorismo libertador e acaba aceitando um taylorismo clássico, baseado na centralização autoritária do processo de trabalho (LINHART, 1983, p. 115).

A adoção desse taylorismo “clássico” gerou vários debates na Rússia, nos anos seguintes e culminou em duas Conferências sobre Organização Científica do Trabalho, ocorridas em 1921 e 1924. As propostas que saíram vitoriosas dessas duas conferências foram as apresentadas pelo

<sup>15</sup> Na introdução de um livro sobre eletrificação, por exemplo, Lenin defende que ele seja distribuído e que sejam “organizadas palestras populares acessíveis a todos, sobre eletricidade, eletrificação da RSFSR e a engenharia em geral” (LENIN, 1980a [1922], p. 246).

<sup>16</sup> Ao falar de funções “puramente executivas”, Lenin deixa claro que concepção e execução do trabalho estarão separadas.

*Instituto Central do Trabalho* (ICT), instituição criada em 1920 pelo *Conselho Central de Sindicatos da Rússia* para estudar o taylorismo e aplicá-lo nas fábricas soviéticas. O ICT era dirigido por Alexei Gastev, um antigo poeta futurista. Como poeta, Gastev tinha uma visão romântica sobre a indústria e escrevia sobre a fusão entre homens e máquinas<sup>17</sup>. Além de poeta, ele era metalúrgico e, como dirigente do sindicato dos metalúrgicos entre 1917 e 1918, foi responsável por incentivar a criação de salários por peça, substituindo o salário homogêneo para todos os trabalhadores.

Segundo Gastev, um novo modelo de indústria estava surgindo. Depois de classificar os trabalhadores em cinco categorias, de acordo com o grau de habilidade e de criatividade necessário para o trabalho, ele chegou à conclusão que o tipo de trabalhador que cresceria nas fábricas seria aquele padronizado e sem qualquer elemento subjetivo. Isso aconteceria tanto na era do super-imperialismo quanto no socialismo, pois a estrutura industrial de ambos seria essencialmente a mesma (BAILES, 1977, p. 377). A mecanização eliminaria o trabalho físico pesado, mas também a criatividade e a subjetividade dos operários, que se assemelhariam cada vez mais a engrenagens de uma máquina<sup>18</sup>:

os próprios trabalhadores se tornariam cada vez mais mecanizados e padronizados, **como engrenagens de uma grande máquina** [...] "Essa característica", escreveu ele, "dará à psicologia proletária um anonimato impressionante, **permitindo a classificação de um proletário individual como A, B, C, ou 325, 0,075, O, e assim por diante**". Mesmo palavras e ideias viriam a ter significados precisos, técnicos, desprovidos de nuances e conotações emocionais e poderiam ser ligados e desligados conforme necessário. "Diante de nós há a perspectiva não apenas de um trabalhador mecanizado individual, mas de um sistema mecanizado de gestão do trabalho. Não é uma pessoa, não é uma autoridade, mas um 'tipo' - um grupo - irá gerenciar outros 'tipos' ou grupos. **Ou até mesmo uma máquina, no sentido literal da palavra, vai gerir pessoas vivas.** As máquinas, de geridas, vão passar a ser gerentes". O ritmo de produção foi sendo gradualmente normalizado até que o mundo inteiro funcionasse "ao mesmo tempo". **Este processo técnico de crescente uniformidade iria permear todos os aspectos da existência do trabalhador: "até mesmo a sua vida íntima, incluindo seus valores estéticos, intelectuais e sexuais"** <sup>19</sup>. (ibid., p. 378).

Esse futuro previsto, que parece mais uma cena de *Admirável Mundo Novo* ou de algum outro livro de ficção científica, não era visto por Gastev como algo ruim, mas como algo positivo. Era através dessa nova indústria que seria construído uma espécie de socialismo que ele chamava de "coletivismo mecanizado". A psicologia do proletariado seria transformada em uma nova psicologia social onde não haveria mais rostos e passos individuais, mas apenas "passos uniformes e rostos desprovidos de expressão, de alma, de lirismo, de emoção, medidos não por um grito ou

<sup>17</sup> Em um de seus versos, Gastev escreveu: "eu desenvolvo braços e ombros de aço – eu me fundo com a forma do aço" (MORAES NETO, 2009, p. 663)

<sup>18</sup> "Muitos acham repugnante que nós queiramos tratar o ser humano como um parafuso, uma porca, uma máquina. Mas nós precisamos fazer isso tão tranquilamente como aceitamos o crescimento das árvores ou a expansão da rede ferroviária." (GASTEV apud MORAES NETO, 2009, p. 663).

<sup>19</sup> Os trechos citados por Bailes foram retirados de A. Gastev, 'O tendentsiyakh proletarskoi kul'tury', Proletarskaya kul'tura, 1919, n. 9-10, p. 35-45.

por um sorriso, mas por um manômetro ou um velocímetro" (GASTEV apud BAILES, 1977, p. 378).

Em 1921, o ICT se expandiu e, apesar de continuar ligado ao Conselho dos Sindicatos, começou a se relacionar com o governo através do Gosplan e do Conselho de Trabalho e Defesa. O Instituto passou a coordenar pesquisas sobre a racionalização do trabalho em mais de uma dúzia de instituições espalhadas por toda a Rússia. Como os recursos dos fundos dos sindicatos não eram suficientes para manter uma estrutura dessas, Gastev pediu verbas para Lenin. Conta o próprio Gastev que o líder bolchevique pretendia escrever um livro sobre administração científica no final de sua vida e era um grande entusiasta das pesquisas de Gastev, o que parece ser verdade, já que Lenin mandou o Comissário de Finanças liberar cinco milhões de rublos para financiar as pesquisas do ICT. Em 1924, a II Conferência sobre Organização Científica do Trabalho aprovou a resolução apresentada por Gastev, que falava sobre a possibilidade de aumentar a intensidade do trabalho nas indústrias que estavam atrasadas em relação aos países capitalistas. Também foram aprovados incentivos monetários para estimular esse aumento da intensidade do trabalho (BAILES, 1977, p. 392).

### **Militarização do trabalho, comando de um homem só e os sindicatos**

Como já dito, a crise econômica e a Guerra Civil fazem com que, a partir de 1918, as visões sobre a organização do trabalho se tornem mais autoritárias e talvez o ramo que melhor ilustre isso seja o ferroviário, que depois serviu de modelo para os demais setores. Com a produção agrícola afetada, era necessário que a distribuição dos poucos alimentos disponíveis funcionasse bem para evitar a fome. Para tanto, a rede ferroviária era essencial, mas ela também havia sido danificada durante a guerra. Além disso, os bolcheviques não tinham muita força política no movimento sindical das ferrovias. O *Vikjel* (Comitê executivo panrusso dos ferroviários) era dirigido pelos mencheviques e estava fazendo pressão sobre o governo soviético. A rede ferroviária estava desorganizada e, segundo um relatório da época, “um operário se apresenta para o seu trabalho, faz o trabalho ou não faz, conforme resolve. Não há ninguém que o possa controlar” (LINHART, 1983, p. 118).

Entre março e abril de 1918, período em que estava escrevendo *Tarefas imediatas...*, Lenin decidiu mudar o funcionamento das ferrovias, preocupado com a possibilidade de desabastecimento de cidades como Petrogrado. Foi instituído o salário proporcional à produção, a disciplina foi aumentada e dirigentes nomeados pelo Estado passaram a ter mais poder sobre a gestão. Foi a primeira experiência do taylorismo soviético, com a análise e o controle sobre as tarefas sendo usados para acabar com aquilo que Taylor chamava de “freio operário”. Dia 26 de março é

assinado um decreto que dá ao Commissariado de Comunicações “poderes ditatoriais” sobre as ferrovias. Essa medida é criticada por Bukharin e os “comunistas de esquerda”, ao que Lenin responde que era uma medida necessária, pois as ferrovias eram vitais e, sem elas, “não apenas não haverá socialismo como também todo mundo vai morrer de fome como cães, tendo trigo por perto” (LENIN, 1977c [1918], p. 309). Mas, aos poucos, todos os setores da economia vão sendo considerados vitais, dentro do período que ficou conhecido como *comunismo de guerra*.

Em abril do ano seguinte, foram realizados os primeiros *sábados comunistas* nas ferrovias, que incentivava o trabalho voluntário entre os russos, mas o resultado foi limitado. Finalmente em maio de 1920, Trotsky, que foi encarregado de organizar os transportes, lança a “ordem 1042”, a primeira experiência de planificação em grande escala, que buscava recuperar o sistema rodoviário de todo o país em cinco anos. Não é coincidência que, por três anos seguidos, novas iniciativas para recuperar as ferrovias tenham sido lançadas entre março e maio. É justamente na primavera que se prepara a colheita do trigo.

Quando Trotsky assumiu o Commissariado dos Transportes, linhas ferroviárias e pontes haviam sido dinamitadas por todo o país. A Guerra Civil chegava ao fim e as locomotivas estavam quase totalmente destruídas. A previsão era de que, em alguns meses, a rede ferroviária pararia. Trotsky decidiu por em prática seu projeto de militarização do trabalho e colocou os ferroviários sob o regime de lei marcial. Quando o sindicato reclamou, seus dirigentes foram afastados. Em setembro de 1920, foi criada a *Tsektran* (Comissão Central de Transporte), resultante da fusão entre o Commissariado dos Transportes, o sindicato dos ferroviários e alguns órgãos do partido. A mudança deu resultados e as estradas de ferro voltaram a funcionar antes do previsto (DEUTSCHER, 2005, p. 598).

A ideia de militarização do trabalho havia surgido no ano anterior. Depois que o comunismo de guerra proibiu o comércio privado e instituiu as requisições de alimentos, a produção agrícola caiu ainda mais. Uma das alternativas era liberar o comércio, mas ela estava descartada. A outra alternativa era aumentar a produção de bens de consumo industriais destinados aos camponeses, incentivando estes a também aumentarem sua produção. O problema é que o número de trabalhadores industriais estava caindo, pois, com a falta de alimentos nas cidades, muitos voltavam para o campo. Trotsky, que era comandante do Exército Vermelho, teve então a ideia de recrutar operários da mesma forma que recrutava soldados. Escreveu então uma proposta de militarização do trabalho e encaminhou para o Comitê Central. Essa proposta, contudo, acabou sendo publicada no *Pravda*, por um erro de Bukharin (ibid., p. 583). Junto com a militarização do trabalho, era sugerida uma transição do exército para o sistema de milícias, com destacamentos organizados por

unidade de produção. As funções que até então eram do Comissariado de Trabalho, seriam assumidas pelo Comissariado de Guerra (ibid., p. 587).

Inúmeros foram os protestos contra essa proposta de Trotsky e iniciou-se, então, um grande debate que dividiu os bolcheviques no IX e no X Congressos do Partido Comunista, em 1920 e 1921, respectivamente. A discussão era sobre a militarização do trabalho, o comando de um homem só nas fábricas e a forma de relacionamento entre o partido, os *soviets* e os sindicatos.

Existiam quatro posições de maior destaque sobre esses temas. A primeira era a do próprio Trotsky, para quem o aumento da produção só era possível através do trabalho obrigatório. Os desertores do trabalho deviam ser colocados “em batalhões punitivos ou em campos de concentração” (ibid., p. 595). Era necessária a militarização do trabalho, “um método inevitável de organização e disciplina na época de transição do capitalismo ao socialismo” (TROTSKY, 1969 [1920], p. 148):

Sem as formas de coerção governamental que constituem o fundamento da militarização do trabalho, a substituição da economia capitalista pela economia socialista só seria uma palavra sem sentido. Por que falamos de militarização? É claro que só por analogia, mas por uma analogia muito significativa. Nenhuma organização social, afora o Exército, se tem julgado com o direito de subordinar tão completamente os cidadãos, dominando-os inteiramente pela sua vontade, como governo na ditadura proletária. Somente o exército (...) adquiriu o direito de **exigir do indivíduo uma submissão completa aos trabalhos**, aos fins, aos mandatos e ao regulamento. (ibid., p. 146)

Essa submissão da trabalhadores seria a única forma de aumentar a produção. Já sobre os sindicatos, ele achava que deveriam ter seus dirigentes nomeados pelo partido e teriam como função educar e disciplinar os trabalhadores na organização da produção:

Sem trabalho obrigatório, sem direito a dar ordens e a exigir seu cumprimento, os sindicatos perdem a sua razão de ser, pois **o Estado socialista em formação necessita deles, não para lutar pelo melhoramento das condições de trabalho** – que é uma obra conjunta da organização social governamental –, mas para organizar a classe operária para a produção, para educá-la, discipliná-la, agrupá-la, estabelecer certas categorias e fixar certos operários em seus postos por um tempo determinado; numa palavra, **para colocar autoritariamente os trabalhadores, de pleno acordo com o poder**, no plano econômico único. (ibid., p. 147-148).

Trotsky defendia ainda a direção unipessoal nas fábricas, acusando os defensores da direção coletiva de mencheviques<sup>20</sup>. Disse também que, sendo a Rússia um “Estado socialista”, não era papel dos sindicatos defender os trabalhadores contra o Estado.

Lenin critica essa visão, dizendo que ainda não se havia chegado a “um Estado completamente operário” e, portanto, era incumbência dos sindicatos “a defesa dos interesses materiais e espirituais da classe operária” (LENIN, 1979a [1921], p. 292-293). Além disso, a atuação dos sindicatos deveria ser mais educativa do que coercitiva: o sindicato “não é uma

<sup>20</sup> Aqueles que “afirmam que a entrega das fábricas a um dirigente único, em vez de ser a um comitê, é um crime contra a classe operária e a revolução socialista” seriam os mesmos “que, há pouco tempo ainda, pensavam que falar em revolução social era zombar da história e cometer um crime contra a classe operária” (TROTSKY, 1969 [1920], p. 166).

organização estatal, não é uma organização coercitiva, é uma organização educadora, uma organização que atrai e instrui, é uma escola, escola de governo, escola de administração, escola de comunismo” (ibid., p. 289).

O papel de direção da ditadura do proletariado, entretanto, não podia ser dos sindicatos, pois esses englobam a totalidade dos proletários e “o proletariado ainda está tão dividido, tão rebaixado, tão corrompido em alguns lugares (...) que a organização integral do proletariado não pode exercer diretamente a ditadura deste”. Esse papel caberia apenas à vanguarda do proletariado<sup>21</sup>, reunida no partido, e os sindicatos seriam uma “correia de transmissão” entre a vanguarda e as massas trabalhadoras (ibid., p. 290).

Se não cabia à totalidade do proletariado a direção da ditadura do proletariado, muito menos lhe cabia a direção das fábricas, que deveria ser unipessoal. E isso não se dava por uma questão política, mas por uma “necessidade técnica” da grande indústria<sup>22</sup>:

[Quanto ao] significado precisamente do poder ditatorial unipessoal do ponto de vista das tarefas específicas do momento presente, devemos dizer que toda a grande indústria mecanizada – isto é, precisamente a fonte e a base material, produtiva, do socialismo – exige uma unidade de vontade absoluta e rigorosíssima que dirija o trabalho comum de centenas, milhares e dezenas de milhares de pessoas. Tanto tecnicamente como economicamente e historicamente esta necessidade é evidente e quantos pensaram no socialismo sempre a reconheceram como sua condição. Mas como pode ser assegurada a mais rigorosa unidade de vontade? Por meio da **subordinação da vontade de milhares à vontade de um só**. (...) A subordinação sem reservas a uma única vontade é absolutamente necessária para o êxito dos processos de trabalho, organizado segundo o tipo da grande indústria mecanizada.<sup>23</sup> (LENIN, 1988 [1918], p. 581).

Assim como Trotsky, Lenin também achava que a inspiração nesse tema deveria vir do exército. Na guerra, depois de se experimentar diversas formas de organização, “chegou-se ao

<sup>21</sup> “A ditadura só pode ser exercida pela vanguarda, que concentra em suas fileiras a energia revolucionária da classe.” (LENIN, 1979a [1921], p. 290)

<sup>22</sup> Em 1917, embora já dissesse que a gestão das fábricas fosse feita pelos técnicos, Lenin defendia que eles fossem controlados pelos operários: “Só é possível salvar-se da catástrofe implantando um controle verdadeiramente operário da produção e da distribuição dos produtos. Para este controle é necessário, em primeiro lugar, que em todas as instituições fundamentais se garanta aos operários uma maioria não menor do que as três quartas partes de todos os votos, atraindo obrigatoriamente tanto os sócios que não tenham abandonado a direção de seus assuntos, quanto o pessoal técnico e científico; em segundo lugar, que os comitês de fábricas, os sovietes centrais e locais de deputados operários, soldados e camponeses bem como os sindicatos obtenham o direito de participar no controle, sendo postos à disposição deles todos os livros comerciais e bancários e estabelecendo-se a obrigação de fornecer-lhes todos os dados que interessem; em terceiro lugar, que obtenham esse mesmo direito os representantes de todos os grandes partidos democráticos e socialistas.” (LENIN, 1979b [1917], p. 257-258).

<sup>23</sup> Essa defesa da direção unipessoal foi escrita no início de 1918, mas a posição se manteve. Em resolução aprovada pelo Comitê Central em 1922, sobre o papel dos sindicatos durante a NEP, Lenin disse que “o êxito mais rápido e sólido possível na restauração da grande indústria é uma condição sem a qual é inconcebível o êxito de toda a causa da emancipação do trabalho do jugo do capital, sem a qual é inconcebível o triunfo do socialismo; mas, por sua vez, semelhante êxito requer, inegavelmente, dentro da situação atual da Rússia, a **concentração de todo o poder nas mãos das administrações das fábricas**. Estas administrações, estabelecidas em geral de acordo com o **princípio da direção unipessoal**, devem determinar, independentemente, tanto a quantia dos salários, como a distribuição dos fundos, das rações, da roupa de trabalho e de qualquer outra espécie de aprovisionamento, à base e dentro dos limites dos contratos coletivos assinados com os sindicatos, e tendo o máximo de liberdade para manobrar, comprovando do modo mais rigoroso os êxitos reais obtidos no aumento da produção sem perdas e com lucros, selecionando com o maior escrúpulo os mais destacados e inteligentes administradores, etc. **Toda intervenção direta dos sindicatos na administração das empresas, nestas condições, deve-se, sem dúvida, considerar nociva e inadmissível**” (LENIN, 1979 [1922], p. 318).

princípio da responsabilidade de um homem como o único método correto de trabalho” (LENIN, 1977 [1920], p. 309-310). Já a direção coletiva, “na melhor das hipóteses, [...] envolve uma tremenda perda de forças e não é adequada ao trabalho rápido e preciso exigido pelas condições da indústria centralizada em grande escala” (ibid., p. 310).

Bukharin tinha uma posição intermediária entre Lenin e Trotsky e acabou se aliando com o segundo no X Congresso, mas defendia que os dirigentes sindicais fossem eleitos pelos trabalhadores<sup>24</sup>. Embora possuíssem divergências, os três defendiam o princípio da “direção de um homem só”, feita por gestores profissionais, e acreditavam que os sindicatos deviam servir mais para educar os trabalhadores de acordo com os princípios do que para defender seus direitos ou participar da gestão das fábricas.

De outro lado, estava a Oposição Operária, que tinha como principais nomes Schiliapnikov e Alexandra Kollontai. Criada em 1920, a oposição defendia que a direção de um homem só na fábrica era “um produto da concepção individualista da classe burguesa” (KOLLONTAI, 1980 [1921], p. 8). A gestão das fábricas devia ser coletiva, não ficando apenas nas mãos dos antigos especialistas burgueses. Os trabalhadores participariam da gestão através dos sindicatos, que precisavam ter autonomia em relação ao partido.

Os especialistas fazem um trabalho importante no desenvolvimento da indústria e podem facilitar o trabalho manual; são indispensáveis, como a ciência é indispensável a qualquer classe ascendente e em desenvolvimento. Mas os especialistas burgueses, ainda que com a etiqueta de comunistas, são fisicamente incapazes e mentalmente fracos para desenvolver as forças produtivas num estado não capitalista, para encontrar novos métodos de organização do trabalho e para criar novos incentivos que intensifiquem o trabalho. Nisto, a última palavra pertence à classe operária – aos sindicatos da indústria. (ibid., p. 40).

Negar o controle dos trabalhadores sobre as fábricas seria negar o próprio comunismo:

A organização da produção constitui a essência do comunismo. Excluir os trabalhadores desta organização, privá-los (a eles ou a suas organizações) da possibilidade de criar novas formas de produção na indústria através dos seus sindicatos, recusar estas expressões de classe do proletariado, ao mesmo tempo que se deposita toda a confiança na aptidão de especialistas formados para gerir a produção sob um sistema diferente, é desviar-se do pensamento do marxismo científico. (ibid., p. 16).

Para Lenin, essa oposição aos especialistas era um erro. Eram eles que detinham o conhecimento técnico e, sem eles, a produção pararia. Ao invés de lutar contra os especialistas, os bolcheviques deveriam reeducá-los:

As considerações sobre a colegialidade estão com muita frequência impregnadas do espírito mais ignorante, da oposição aos especialistas. (...) para construir o comunismo é necessário tomar a técnica e a ciência e pô-las a serviço de círculos mais largos, mas elas só devem ser tomadas à burguesia. (...) Nós devemos administrar com ajuda dos homens saídos da classe que derrubamos, de homens impregnados dos preconceitos de sua classe e que devemos reeducar. (LENIN, 2004 [1920], p. 268-269)

<sup>24</sup> Kollontai (1980 [1921], p. 36) ironiza essa posição de Bukharin: “Quanta democracia! (...) Por que haveria Bukharin de perder tempo com o princípio eletivo que, como toda gente sabe, não afeta em nada a gestão industrial? Portanto, o controle da indústria continua, de fato, fora dos sindicatos, para além da sua ação, nas mãos das instituições soviéticas.”



Kollontai, entretanto, não era contra que os antigos especialistas burgueses continuassem nas fábricas. Eles deveriam permanecer, mas a responsabilidade pela organização da produção não podia ficar nas mãos deles. Todos os trabalhadores deveriam participar da gestão, através dos sindicatos. Além disso, os especialistas burgueses não deveriam ser aceitos no partido. Segundo Lenin, não era um problema que os gestores burgueses controlassem as fábricas, pois eles estavam submetidos ao planejamento do Estado e do partido. Assim, quem daria a direção da economia era o proletariado. O problema é que esses especialistas tinham uma participação cada vez maior no partido e estariam tendo poder não só internamente nas fábricas mas em todo Estado. Era preciso que o partido voltasse a ser um órgão dos trabalhadores.

Deutscher (2005, p. 604) diz que a Oposição Operária tinha um “espírito quixotesco”, querendo ver realizado imediatamente o programa do comunismo total, com reivindicações relativas a salário, educação, saúde, transporte, alimentação e moradia, mas sem mostrar como o governo poderia atender a tais exigência. A crítica pode até estar correta, mas a Oposição cumpria um papel importante ao lembrar os bolcheviques de suas antigas promessas de entregar todo poder ao proletariado. Em um momento em que a URSS já estava mostrando seu caminho de burocratização, eram poucos os dirigentes do partido que apontavam os problemas, mesmo que as soluções apresentadas tivessem problemas.

Na abertura do X Congresso, a Oposição Operária foi denunciada por Lenin como uma ameaça para a revolução<sup>25</sup>. Não só suas propostas foram derrotadas, como foi aprovada uma resolução que proibia a existência de frações dentro do partido. O foco dessa resolução era a Oposição Operária, mas mais tarde ela foi usada contra outros grupos, como a Oposição de Esquerda, de Trotsky. Embora tenha apoiado a resolução no congresso, anos mais tarde Trotsky reconheceu que “a proibição das frações significou o fim do período heroico da história bolchevique e abriu caminho para sua degeneração burocrática” (TROTSKY, 1935).

Ao mesmo tempo que ocorria o X Congresso do partido, marinheiros tomaram a base naval do Kronstadt. A revolta era liderada por anarquistas e criticava os rumos que a URSS estava tomando. Falava-se em uma terceira revolução russa, que derrubaria os bolcheviques e estabeleceria uma democracia soviética. Eles foram acusados de serem contrarrevolucionários chefiados por um general do Exército Branco e acabaram sendo reprimidos violentamente pelos bolcheviques. Se a resolução contra as frações já havia mostrado que o espaço para discordância estava ficando

---

<sup>25</sup> Uma proposta de resolução apresentada por Lenin ao X Congresso dizia: “as concepções da ‘Oposição Operária’ e dos elementos análogos não são apenas teoricamente falsas, como constituem praticamente a expressão das vacilações pequeno-burguesas e anarquistas, debilitam na prática a linha de firme direção do Partido Comunista e, de fato, ajudam aos inimigos de classe da revolução proletária. Baseando-se em tudo isto, o Congresso do PC da Rússia rejeita decididamente as referidas ideias, que refletem um desvio sindicalista e anarquista e considera necessário: 1) desencadear uma luta ideológica firme e sistemática contra estas ideias; 2) reconhecer que a propaganda destas ideias é incompatível com a condição de membro do Partido Comunista da Rússia” (LENIN, 1979b [1921], p. 312-313).

pequeno dentro do partido, Kronstadt deixou claro que críticas externas seriam ainda menos aceitas. O autoritarismo, que seria uma das marcas registradas do período stalinista, já mostrava força no início dos anos 1920, tanto dentro das fábricas quanto na condução do Estado.

No mesmo congresso foi aprovada, quase sem debates, a Nova Política Econômica (NEP) que, substituindo o comunismo de guerra, incentivou o mercado e a propriedade privada.

### **O stakhanovismo**

Nos anos seguintes, durante o início do governo de Stalin, a URSS viveu um período de centralização política e forte industrialização. Com uma organização do processo de trabalho próxima às dos países capitalistas, a produção soviética crescia, principalmente na indústria pesada. Com os críticos do governo presos ou exilados, a organização do trabalho deixou de sofrer os constantes questionamentos dos primeiros anos após a revolução, mas o tema voltou ao centro do debate soviético com o surgimento do movimento stakhanovista.

Em 31 de agosto de 1935, o mineiro Alexei Stakhanov extraiu 102 toneladas de carvão em um turno, catorze vezes sua cota. Em pouco tempo, outros recordes foram quebrados em diversos ramos da indústria e estes trabalhadores passaram a ser vistos como heróis nacionais. Logo eles estavam se reunindo com os líderes soviéticos e, em 14 de novembro do mesmo ano, teve início a primeira Conferência dos Trabalhadores Stakhanovistas. No discurso de encerramento da conferência<sup>26</sup>, Stalin disse que aquele era um movimento de base, surgido de forma espontânea e sem pressões dos administradores<sup>27</sup>. Ele era formado por operários dispostos a superar a técnica então existente e estaria preparando “as condições de transição do socialismo ao comunismo”.

Este movimento enterra as velhas concepções da técnica, rompe com as velhas normas técnicas, com as velhas capacidades de rendimento projetadas, enterra os velhos planos de produção, e exige normas técnicas, capacidades de rendimento e planos de produção novos, mais elevados. Chama a realizar uma revolução em nossa indústria. Justamente por isso, o movimento stakhanovista é, em sua essência, profundamente revolucionário. (STALIN, 1953 [1935], p. 10).

Mas como Stakhanov conseguiu extrair tanto carvão? Esse resultado se deve, principalmente, à divisão do trabalho. Antes, essa divisão quase não existia<sup>28</sup> e cada trabalhador da

---

<sup>26</sup> Esse discurso foi usado diversas vezes como peça de propaganda do stakhanovismo. Uma das frases ditas por Stalin – “Agora se vive melhor, camaradas. Se vive com mais alegria.” – virou título de uma música cuja melodia inspirou, anos mais tarde, o hino do PCUS. Este hino, por sua vez, em 1944 substituiu *A Internacional* como hino da URSS. Um vídeo da primeira música, com imagens que mostram bem a propaganda do período, está disponível em <http://www.youtube.com/watch?v=9RUPYrhRRGM>

<sup>27</sup> Difícil acreditar que, na URSS stalinista, um movimento realmente espontâneo tenha ganhado repercussão nacional em poucas semanas.

<sup>28</sup> Segundo Marglin (1980, p. 52-53), divisão do trabalho nunca havia se imposto completamente nas minas de carvão, nem em países como a Inglaterra.

mina executava todas as tarefas necessárias para extrair o carvão. A grande sacada de Stakhanov foi dividir o trabalho com os demais membros de sua equipe:

Ele fez isso organizando sua equipe de trabalho de forma que ele usasse sozinho a broca automática, enquanto os outros membros da equipe faziam a sustentação e outras tarefas subsidiárias. O trabalho era, portanto, baseado na divisão especializada do trabalho. Nesse aspecto, era similar à ideia de Taylor de que o trabalho deve ser limitado a uma única função. (BEDEIAN; PHILLIPS, 1990, p. 32).

Estes autores não são os únicos que apresentam semelhanças entre o stakhanovismo e o taylorismo. Segundo Josephson (1995, p. 527), muitas características fazem com que o movimento pudesse ser chamado de “taylorismo vermelho”, embora também tivesse diferenças em relação ao taylorismo: ele foi usado para minar a autoridade dos gerentes, o que talvez o deixasse mais parecido com os guardas vermelhos da Revolução Cultural chinesa do que com a racionalização taylorista (ibid., p. 528). É verdade que a autoridade dos antigos gerentes diminuiu, mas isso não diminuiu o controle sobre o trabalho. A diferença é que agora o controle era exercido pelos stakhanovistas, que, segundo o próprio Stalin, tinham aprendido a “medir o tempo não só em minutos, mas até por segundos” (STALIN, 1953 [1935], p. 11). Muitos deles tornaram-se inspetores de fábrica, diretores de minas, auditores e dirigentes do partido (NADWORNY, 1964, p. 73). Portanto, não havia uma intenção de acabar com a separação entre a concepção e a execução do trabalho pois isso, no socialismo, não seria um problema:

A base econômica da contradição entre o trabalho intelectual e o físico é a exploração dos homens que realizam o trabalho físico, por parte dos representantes do trabalho intelectual. Todo mundo conhece a separação existente no capitalismo entre as pessoas que realizam o trabalho físico nas empresas e o pessoal da direção. É sabido que esta separação fez surgir uma atitude hostil dos operários para com os diretores, contramestres, engenheiros e outros representantes do pessoal técnico, considerados pelos operários como inimigos. Compreende-se que, com a destruição do capitalismo e do sistema de exploração, devia também desaparecer a contradição de interesses entre o trabalho físico e o intelectual. E realmente desapareceu no nosso atual regime socialista. Hoje, os homens que realizam o trabalho físico e o pessoal dirigente não são inimigos, mas camaradas e amigos, membros de um único coletivo de produção, interessados vitalmente no progresso e no melhoramento da produção. Da antiga inimizade não restou vestígio. (STALIN, 1976 [1952], p. 154).

Krupskaya (1986 [936], p. 180) dizia que, com o movimento stakhanovista, era importante voltar a ensinar o taylorismo nas escolas e não foi coincidência que Gastev, aquele mesmo que defendia que os trabalhadores se transformassem em “engrenagens de uma máquina”, foi escolhido pelo Comissário da Indústria Pesada para treinar os quadros do movimento stakhanovista (BAILES, 1977, p. 393). O homem que tinha levado as ideias tayloristas à sua forma mais extrema treinou cerca de um milhão de trabalhadores para atuar nesse “novo” modelo de organização do trabalho.

Outra característica nada nova foi o uso do salário por peça, que já havia sido usado nos anos imediatamente posteriores à Revolução e nunca tinham sido abolidos, embora seu uso não estivesse funcionando muito bem. Devido à alta inflação, o dinheiro estava sendo pouco usado e o salário monetário tinha um peso pequeno na renda total dos trabalhadores, que recebiam a maior

parte da sua renda em produtos distribuídos pelas fábricas. Com a estabilização do rublo, o normalização do sistema de abastecimento e o fim dos cartões de racionamento de alimentos, a moeda tinha se tornado novamente o equivalente geral e os incentivos monetários passaram a funcionar melhor (MARKIN, 1936, p. 10).

Marx (2013 [1867], p. 627) já havia dito que esse tipo de remuneração “é a forma de salário mais adequada ao modo de produção capitalista”. Quando ele é adotado, “é natural que o interesse pessoal do trabalhador seja o de empregar a sua força de trabalho o mais intensamente possível, o que facilita ao capitalista a elevação do grau normal de intensidade” (ibid., p. 624). O autor cita ainda um sindicalista inglês que diz que quando se usa o salário por peça, é um “truque” tradicional

“que o capitalista escolha um homem de força física e habilidade superiores para a posição de chefe de um grupo de trabalhadores. Trimestralmente, ou em outro prazo, paga-lhes um salário adicional sobre a condição que faça o possível para estimular seus colaboradores, que recebem apenas o salário ordinário, a trabalhar com a máxima dedicação” (ibid., p. 624-625)

Não seria justamente esse o espírito do stakhanovismo, escolher alguns “heróis do trabalho” para servir de modelo a todos os trabalhadores e convencê-los a intensificar o ritmo de trabalho? O pior é que a propaganda ainda era enganosa. Voltemos ao recorde do dia 31 de agosto de 1935: Stakhanov teria extraído catorze vezes mais carvão do que a média dos mineiros. O problema é que essa comparação é feita com mineiros que faziam todas as tarefas e Stakhanov as dividiu entre uma equipe. Apesar de ser o único a operar a broca, havia outros trabalhadores fazendo as tarefas auxiliares e eles não foram considerados no cálculo da produtividade do trabalho. Embora a divisão do trabalho realmente tenha dado resultado, o aumento da produtividade não foi de catorze vezes, mas de duas vezes e meia<sup>29</sup> (MARKIN, 1936, p. 9). Além disso, esses “recordes de produtividade” dos trabalhadores stakhanovistas geralmente aconteciam uma única vez e não eram mais alcançados nem por eles mesmos, mas eram usados de argumento para aumentar a cota de produção de todos os operários (NADWORNY, 1964, p. 73), o que causou um forte aumento da intensidade do trabalho.

Um dos objetivos principais desse movimento foi criar uma ideologia do trabalho, convencendo os trabalhadores que deviam se esforçar o máximo possível. Assim, talvez chegassem a ser um dia um stakhanovista. E para esse objetivo ser atingido, o ideal é que não se mudasse apenas a organização do trabalho, mas todo o modo de vida. Gramsci, ao analisar os métodos de trabalho, disse que eles eram “indissolúveis de um determinado modo de viver” (GRAMSCI, 2011, p. 66). O proibicionismo dos EUA nos anos 1920 e a tentativa das empresas de controlar a vida

<sup>29</sup> Davies e Khlevnyuk (2002, p. 879) dizem que eram apenas dois trabalhadores ajudando Stakhanov e, portanto, o aumento real na produtividade seria de pouco mais de cinco vezes. Independente de qual das duas fontes está correta, fica claro que a propaganda stalinista superestimou os números para criar o mito do trabalhador perfeito.

peçoal de seus funcionários não deviam ser vistos como mero puritanismo, mas como necessidades dos novos métodos de trabalho:

Desse ponto de vista, é o caso de estudar as iniciativas *puritanas* dos industriais americanos como as de Ford. Está claro que estes não se preocupam com a *humanidade*, com a *espiritualidade* do trabalhador, que imediatamente é aniquilada. Esta *humanidade e espiritualidade* não pode realizar-se senão no mundo da produção e do trabalho. (ibid., p. 67).

A Lei Seca estadunidense surge justamente no período de expansão do fordismo. O aumento dos salários deve ser usado para aumentar a eficiência física dos trabalhadores e não para destruí-la. “E eis que a luta contra o álcool, o agente mais perigoso de destruição das forças de trabalho, se torna função do Estado” (ibid., p. 68). O mesmo ocorre com as questões sexuais. É do interesse dos capitalistas incentivar o discurso moralista a favor da monogamia:

Parece claro que o novo industrialismo quer a monogamia, quer que o homem-trabalhador não desperdice as suas energias na procura desordenada e excitante da satisfação sexual ocasional. O operário que vai ao trabalho depois de uma noite de *extravagância* não é um bom trabalhador. (ibid., p. 70)

Esse mesmo processo que aconteceu nos EUA no início dos anos 1920, do Estado e dos industriais tentando mudar o modo de vida dos trabalhadores para adaptá-lo melhor ao fordismo, aconteceu na Rússia stalinista na época do stakhanovismo. Embora não tenha sido criada uma lei seca, houve campanhas contra o álcool, que eram feitas junto com campanhas de exaltação do trabalho e da indústria, como é possível perceber nesse e em outros cartazes da época, que exalta a indústria e mostra um operário destruindo uma garrafa de vodka:



Da mesma forma que nos EUA, a ofensiva moralista não atacou apenas o álcool. Nos primeiros anos da Revolução, houve um esforço para acabar com a opressão de gênero e as mulheres passaram a ter o direito de votar e concorrer a cargos públicos. O aborto foi legalizado e

oferecido gratuitamente nos hospitais e o divórcio passou a ser permitido (TOLEDO, 2006). Além disso, foram anuladas as leis que criminalizavam a homossexualidade. Muitas dessas conquistas se deram graças à atuação do *Zhenotdel*, o departamento feminino do Partido Bolchevique, que tinha Alexandra Kollontai como uma de suas principais dirigentes.

Kollontai, da mesma forma que Engels (2012 [1884]), combatia a ideologia burguesa de que o “amor deve estar fundamentado num princípio de propriedade” (KOLLONTAI, 2000 [1921], p. 150). Enquanto a burguesia determinava a monogamia como a única forma possível de família, “a classe operária não pode fixar limites formais ao amor” (ibid., p. 152). É por isso que, no socialismo, o ideal a ser buscado era o do “amor-camaradagem”:

O ideal de amor-camaradagem, forjado pela ideologia proletária para substituir o absorvente e exclusivo amor conjugal da moral burguesa, está fundado no reconhecimento dos direitos recíprocos na arte de saber respeitar, inclusive no amor, a personalidade do outro, num firme apoio mútuo e na comunidade de aspirações coletivas. O amor-camaradagem é o ideal necessário ao proletariado nos períodos difíceis de grandes responsabilidades, nas quais luta para o estabelecimento de sua ditadura ou para fortalecer sua continuidade. Entretanto, quando o proletariado triunfar totalmente e for de fato uma sociedade constituída, o amor apresentar-se-á de forma completamente distinta, adquirirá um aspecto totalmente desconhecido até agora pelos homens. Os laços de simpatia entre os membros da nova sociedade se desenvolverão e se fortalecerão, a capacidade para amar será muito maior e o amor-camaradagem se converterá no estimulante papel que na sociedade burguesa estava reservado ao princípio de concorrência e ao egoísmo. (ibid., p. 153-154).

Na década de 1930 foi abandonada completamente essa ideia e a família monogâmica heterossexual voltou a ser o padrão a ser seguido. Stalin acabou com o *Zhenotdel*, o aborto e a homossexualidade voltaram a ser crime e o divórcio ficou cada vez mais difícil, nada muito diferente do puritanismo de que Gramsci falara ao analisar os EUA durante a expansão do fordismo.

## Conclusão

Uma revolução que tinha como finalidade a emancipação dos trabalhadores acabou reproduzindo os mesmos valores da burguesia, com uma ideologia de exaltação do trabalho. Assim como não tinham controle sobre o processo produtivo, os trabalhadores também deixaram de ter controle sobre suas vidas pessoais. O objetivo da sociedade, ao invés de ser a libertação dos homens e mulheres, continuou sendo o crescimento e a acumulação, através da intensificação do trabalho.

Embora tenha sido um grande exemplo de luta dos trabalhadores que até hoje inspira a maioria dos socialistas, a Revolução Russa teve seus limites. Ao tomar o poder em um país majoritariamente agrário e destruído pela Primeira Guerra Mundial e pela Guerra Civil, os bolcheviques acabaram priorizando a rápida industrialização e o crescimento da produção, deixando de lado a transformação das relações sociais dentro das fábricas.

## Referências

- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2.ed. rev. São Paulo: Boitempo, 2009.
- BAILES, Kendall E. Alexei Gastev and the Soviet controversy over Taylorism. **Soviet Studies**, v. XXIX, n. 3, July 1977, p. 373-394.
- BEDEIAN, Arthur G.; PHILLIPS, Carl R. Scientific management and Stakhanovism in the Soviet Union: A historical perspective. **International Journal of Social Economics**, v. 17, n. 10, 1990, p.28-35.
- BERNARDO, João. **Economia dos conflitos sociais**. São Paulo: Expressão Popular, 2009.
- BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.
- BRYAN, Nilton A. Paciulli. **Educação, trabalho e tecnologia**. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1992.
- CARCANHOLO, Marcelo Dias e NAKATANI, Paulo . Cuba: socialismo de mercado ou
- DAVIES, Robert William; KHLEVNYUK, Oleg. Stakhanovism and the Soviet economy. **Europe-Asia Studies**, v. 54, n. 6 (sep., 2002), p. 867-903.
- DEUTSCHER, Isaac. **Trotsky: o profeta armado, 1879-1921**. 3.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.
- DUAYER, Mario; MEDEIROS, João Leonardo. Marx, Estranhamento e Emancipação: o caráter subordinado da categoria da exploração na análise marxiana da sociedade do capital. **I Encontro Nacional de Economistas Marxistas**, 2007.
- ENGELS, Friedrich. **A origem da família, da propriedade privada e do Estado**. 3.ed. São Paulo: Expressão Popular, 2012 [1884].
- GRAMSCI, Antonio. **Americanismo e fordismo**. São Paulo: Hedra, 2008.
- JOSEPHSON, Paul R. "Projects of the Century" in Soviet History: Large-Scale Technologies from Lenin to Gorbachev. **Technology and Culture**, v. 36, n. 3 (Jul., 1995), p. 519-559.
- KOLLONTAI, Alexandra. **Oposição operária 1920-1921**. São Paulo: Global, 1980 [1921].
- \_\_\_\_\_. O amor na sociedade comunista (Carta à juventude operária). In: \_\_\_\_\_. **A nova mulher e a moral sexual**. São Paulo: Expressão Popular, 2000 [1921]. p. 119-173.
- KRUPSKAYA, Nadezhda. Un problema planteado por la Marcha de la construcción socialista. In: \_\_\_\_\_. **La educación laboral y la enseñanza**. Moscú: Editorial Progreso, 1986 [1936], p. 180-182.
- LENIN, Vladimir Ilitch. The Taylor System – Man’s Enslavement by the machine. In: \_\_\_\_\_. **Collected works**. Volume 20: December 1913-August 1914. 3rd printing. Moscow: Progress Publishers, 1977 [1914], p. 152-154.
- \_\_\_\_\_. Original Version of the Article “The Immediate Tasks of the Soviet Government”. In: \_\_\_\_\_. **Collected works**. Volume 42: October 1917-March 1923. 3rd printing. Moscow: Progress Publishers, 1977a [1918], p. 68-84.
- \_\_\_\_\_. Original Version of the Article “The Immediate Tasks of the Soviet Government”. Verbatim Report. In: \_\_\_\_\_. **Collected works**. Volume 27: February-July 1918. 3rd printing. Moscow: Progress Publishers, 1977b [1918], p. 203-218.

\_\_\_\_\_. Session of the all-Russia C.E.C., April 29. 1918. In: \_\_\_\_\_. **Collected works**. Volume 27: February-July 1918. 3rd printing. Moscow: Progress Publishers, 1977c [1918], p. 279-313.

\_\_\_\_\_. Speech Delivered at The Third All Russia Congress of Economic Councils. January 27, 1920. In: \_\_\_\_\_. **Collected works**. Volume 30: September 1919-April 1920. 3rd printing. Moscow: Progress Publishers, 1977 [1920], p. 309-313.

\_\_\_\_\_. A “scientific” system of sweating. In: \_\_\_\_\_. **Collected works**. Volume 18: April 1912-March 1913. 5th printing. Moscow: Progress Publishers, 1978 [1913], p. 594-595.

\_\_\_\_\_. O imperialismo, fase superior do capitalismo. In: \_\_\_\_\_. **Obras escolhidas em três tomos**. São Paulo: Alfa-Omega, 1979a [1917]. Tomo I. p. 575-671.

\_\_\_\_\_. Resolução sobre as medidas econômicas contra a desordem. In: \_\_\_\_\_. **Sobre os sindicatos**. Butantã: Livramento, 1979b [1917], p. 257-259.

\_\_\_\_\_. Sobre os sindicatos, o momento atual e os erros de Trotsky. In: \_\_\_\_\_. **Sobre os sindicatos**. Butantã: Livramento, 1979a [1921], p. 288-309.

\_\_\_\_\_. Primeiro projeto de resolução do X Congresso do PC da Rússia sobre o desvio sindicalista e anarquista em nosso partido. In: \_\_\_\_\_. **Sobre os sindicatos**. Butantã: Livramento, 1979b [1921], p. 310-313.

\_\_\_\_\_. Sobre o papel e as tarefas dos sindicatos nas condições da Nova Política Econômica. Resolução do CC do PC(b) da Rússia de 12 de janeiro de 1922. In: \_\_\_\_\_. **Sobre os sindicatos**. Butantã: Livramento, 1979, p. 314-324.

\_\_\_\_\_. A fly in the ointment. In: \_\_\_\_\_. **Collected works**. Volume 33: August 1921-March 1923. 4th printing. Moscow: Progress Publishers, 1980a [1922], p. 368-369.

\_\_\_\_\_. Preface to I. I. Stepanov's *The electrification of the R.S.F.S.R. and the transitional phase of world economy*. In: \_\_\_\_\_. **Collected works**. Volume 33: August 1921-March 1923. 4th printing. Moscow: Progress Publishers, 1980b [1922], p. 245-246.

\_\_\_\_\_. Notebook “β”. In: \_\_\_\_\_. **Collected works**. Volume 39: Notebooks on Imperialism. 3rd printing. Moscow: Progress Publishers, 1981 [1912-1916], p. 74-202.

\_\_\_\_\_. **O desenvolvimento do capitalismo na Rússia**: O processo de formação do mercado interno para a grande indústria. São Paulo: Abril Cultural, 1982 [1899].

\_\_\_\_\_. As tarefas imediatas do poder soviético. In: \_\_\_\_\_. **Obras escolhidas em três tomos**. 2.ed. São Paulo: Alfa-Omega, 1988 [1918]. Tomo II. p. 557-587.

\_\_\_\_\_. IX Congresso do PCR(b). In: \_\_\_\_\_. **Obras escolhidas em três tomos**. 2.ed. São Paulo: Alfa-Omega, 2004 [1920]. Tomo III. p. 258-271.

\_\_\_\_\_. **O Estado e a revolução**: o que ensina o marxismo sobre o Estado e o papel do proletariado na revolução. 2.ed. São Paulo: Expressão Popular, 2010 [1917].

LINHART, Robert. **Lenin, os camponeses, Taylor**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.

MARGLIN, Stephen A. Origem e funções do parcelamento das tarefas: Para quê servem os patrões? In: \_\_\_\_\_. GORZ, André (org.). **Crítica da divisão do trabalho**. São Paulo: Martins Fontes, 1980, p. 37-77.

MARKIN, N. The Stakhanovist Movement. **New International**, v. 3, n. 1, February 1936, p. 9-13.

MARX, Karl. **O capital**: Crítica da economia política. Livro I: O processo de produção do Capital. São Paulo: Boitempo, 2013 [1867].



MESLÉ, France; VALLIN, Jacques (org.). **Mortality and causes of death in 20th-century Ukraine**. Springer, 2012. Disponível em: <[http://www.demogr.mpg.de/en/projects\\_publications/publications\\_1904/monographs/mortality\\_and\\_causes\\_of\\_death\\_in\\_20th\\_century\\_ukraine\\_4571.htm](http://www.demogr.mpg.de/en/projects_publications/publications_1904/monographs/mortality_and_causes_of_death_in_20th_century_ukraine_4571.htm)>. Acesso em 11 nov. 2013.

MORAES NETO, Benedito Rodrigues de. Processo de trabalho e eficiência produtiva: Smith, Marx, Taylor e Lênin. **Estudos Econômicos**, Set 2009, v.39, n.3, p.651-671.

NADWORNÝ, Milton J. Schmidt and Stakhanov: Work Heroes in Two Systems. **California Management Review**, summer/1964, p. 69-76.

SOCHOR, Zenovia A. Soviet taylorism revisited. **Soviet Studies**, v. 33, n. 2, April 1981, p. 246-264.

STALIN, Josef. Sobre o marxismo na linguística. **Problemas** - Revista Mensal de Cultura Política. n. 28, Julho de 1950. Disponível em: <<http://www.marxists.org/portugues/stalin/1950/06/20.htm>>. Acesso em 16 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. Discurso pronunciado en la primera conferencia de los stajánovistas de la U.R.S.S. In: \_\_\_\_\_. **Obras completas**. Tomo XV (1934-1952). Moscou: Lenguas Extranjeras, 1953 [1935]. Disponível em: <<http://www.marxists.org/espanol/stalin/obras/oe15/Stalin%20-%20Obras%2015-15.pdf>>. Acesso em: 19 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. Problemas económicos del socialismo en la URSS. In: TSÉ-TUNG, Mao; STALIN, Josef. **La construcción del socialismo en la URSS y China**. Córdoba: Cuadernos Pasado y Presente 65, 1976 [1952], p. 133-211.

TAYLOR, Frederick Winslow. Shop Management. In: \_\_\_\_\_. **Scientific management**. New York; London: Harper & Brothers, 1947 [1903].

\_\_\_\_\_. Testimony Before the Special House Committee. In: \_\_\_\_\_. **Scientific management**. New York; London: Harper & Brothers, 1947 [1912].

\_\_\_\_\_. **Princípios de administração científica**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 1990 [1911].

TOLEDO, Cecília. **O marxismo e o problema da emancipação da mulher**. 2006. Disponível em: <[http://www.litci.org/pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1:artigo1&catid=41:mundo](http://www.litci.org/pt/index.php?option=com_content&view=article&id=1:artigo1&catid=41:mundo)>. Acesso em 28 out. 2013.

TROTSKY, León. **As frações e a Quarta Internacional**. 1935. Disponível em: <<http://marxists.org/portugues/trotsky/1935/mes/fracoes.htm>>. Acesso em: 19 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. **Terrorismo e comunismo**: o anti Kautsky. Rio de Janeiro: Saga, 1969 [1920].

YAGHMAIAN, Behzad. Socialist Labor Process Revisited. **Review of Radical Political Economics**, v. 26 (2), 1994, p. 67-91.