

REFLEXÕES SOBRE A RACIONALIDADE INSTRUMENTAL NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES: O substrato do método cartesiano

Roberto Bazanini¹
Estela Cortez²

RESUMO

O presente ensaio tem como objetivo refletir sobre a racionalidade instrumental, tendo como substrato as convergências e divergências entre a Filosofia Científica e a Filosofia Aplicada implícitas na gestão das organizações. Para tanto, foi necessário evidenciar nos Fatores presentes nos modelos Taylorista/Fordista e no Toyotismo a pertinência da Lógica da Análise e a Lógica da Persuasão como forma de consolidar e disseminar a ideologia gerencial. Além disso, destaca-se a importância do emprego da lógica indutivista para se compreender as experiências realizadas no chão de fábricas contempladas nos referidos modelos. A contribuição da pesquisa está em confrontar a racionalidade das regras do método cartesiano com a racionalidade instrumental por meio da clarificação dos fatores implícitos nos modelos organizacionais acompanhadas de reflexões críticas sobre as implicações gerenciais presentes no final do século XIX e a realidade do início do século XXI em que cada vez mais a flexibilidade se torna imprescindível em uma sociedade cada vez mais complexa, incontrolável e imprevisível.

Palavras-chave: Gestão das Organizações; Modelos Administrativos; Racionalidade Instrumental; Taylorismo-Fordismo; Toyotismo.

REFLECTIONS ON INSTRUMENTAL RATIONALITY IN THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS: The substrate of the cartesian method

ABSTRACT

This essay aims to reflect on instrumental rationality, having as substrate the convergences and divergences between Scientific Philosophy and Applied Philosophy implicit in the management of organizations. Therefore, it was necessary to show in the Factors present in the Taylorist/Fordist models and in Toyotism the relevance of the Logic of Analysis and the Logic of Persuasion as a way of consolidating and disseminating the managerial ideology. In addition, the importance of employing inductivist logic is highlighted to understand the experiences carried out on the factory floor included in the referred models. Finally, the research contribution confronts the reality presented at the beginning of the 19th century and the reality of the 21st century in which flexibility becomes increasingly essential in an increasingly complex, uncontrollable and unpredictable society.

Keywords: Organizational Management; Administrative Models; Instrumental Rationality; Taylorism-Fordism; Toyotism.

1 INTRODUÇÃO

Para a elucidação do tema, o ensaio teórico parte, inicialmente, do conceito de racionalidade presente na Filosofia Científica em que prevalece a Lógica da Análise comparativamente ao conceito de racionalidade instrumental da Filosofia Aplicada em que

¹ Universidade Paulista (UNIP)

² Universidad del Comahue

predomina a Lógica da Persuasão para se refletir criticamente sobre os modelos Taylorista/Fordista e o Toyotismo.

Bazanini (2005) afirma que o contexto social, em função de seu grau de desenvolvimento tecnológico, cultura dominante e relações sociais determinam a produção do conhecimento relativamente adequado às suas necessidades. Entretanto, o dinamismo dessa relação provoca diferentes enfoques críticos no sentido de reavaliar constantemente a eficácia dessa adequação, tendo como parâmetro a utilidade prática desses conteúdos, ora, para os membros da comunidade, ora, para os grupos de poder, na qual esse mesmo conhecimento foi proposto.

Nessa linha de raciocínio, o estudo tem como objetivo discutir a racionalidade instrumental presente nos modelos administrativos no campo dos estudos organizacionais comparativamente à visão cartesiana e, em decorrência, a pertinência dos pensadores da administração serem classificados como filósofos ou meramente como ideólogos do capitalismo, na perspectiva de Descartes ao denunciar a astúcia e a Lógica da Persuasão disfarçada de conhecimento filosófico.

A obscuridade das distinções e dos princípios de que se servem permite-lhes poderem falar de tudo com tanta ousadia como se nada ignorassem, sustentando aquilo que dizem contra os mais sutis, sem que exista qualquer meio de convencê-los, parecem-se nisso a um cego que para medir-se sem desvantagens para si, com uma pessoa dotada de visão, a fizesse penetrar em uma adega muito escura (DESCARTES, 1968, p.86).

Nessa linha de raciocínio o termo Filosofia pode ser concebido como uma concepção crítica da realidade da qual se deduz certa forma de conduta em consonância com o dinamismo e as exigências do contexto e a denúncia das ideologias disfarçadas em filosofia.

Por meio de pesquisa bibliográfica relacionados aos aspectos filosóficos da administração, o presente ensaio tem como objetivo refletir sobre a racionalidade instrumental, tendo como substrato a racionalidade da Filosofia Científica e a racionalidade da Filosofia Aplicada implícitas nos modelos de gestão das organizações.

O presente ensaio tem como objetivo refletir sobre a racionalidade instrumental, tendo como substrato as convergências e divergências entre a Filosofia Científica e a Filosofia Aplicada implícitas na gestão das organizações.

Regra geral, os pensadores da administração partem da premissa, segundo a qual, o processo de produção do conhecimento se modifica com as exigências do contexto social que podem ser ilustrados por recortes extraídos da história da filosofia. Dentre os exemplos históricos: no século VI a.C., o surgimento das cidades gregas possibilitou a passagem do mito para a episteme e o surgimento dos quatro pilares da filosofia grega antiga que, ainda hoje, influenciam os diversos ramos do conhecimento; o contexto do mercantilismo e das grandes

navegações no século XVI, fez surgir o método cartesiano em oposição aos ensinamentos medievais, a Revolução Industrial, séculos XVIII e XIX, fez surgir o modelo da Administração Científica e posteriormente, em meados do século XX, a disseminação da tecnologia, o modelo Toyotista.

2 PREMISA BÁSICA

Partindo-se da definição de filosofia como concepção crítica da realidade da qual se deduz certa forma de conduta é possível constatar a existência de inúmeros referenciais teóricos nos mais diferentes setores das atividades humanas, relacionados à atualização do conhecimento decorrente das mudanças ocorridas no contexto circundante.

Decorre daí a premissa básica desse estudo: “tal qual, o "Discurso do Método" obra em que Descartes lançou as bases do pensamento que viria a modificar toda a história da filosofia, a racionalidade cartesiana constitui o substrato implícito na racionalidade instrumental dos modelos gerenciais da “Administração Científica” de Frederick Taylor que viria a modificar a história da administração ao transcender o empirismo tradicional e substituí-lo pelo empirismo indutivista que, posteriormente, se consolidou no Modelo Toyotista de gestão.

3 DESENVOLVIMENTO DO TEMA

Bazanini (2005) afirma que o contexto social, em função de seu grau de desenvolvimento tecnológico, cultura dominante e relações sociais determinam a produção do conhecimento relativamente adequado às suas necessidades. Entretanto, o dinamismo dessa relação provoca diferentes enfoques críticos no sentido de reavaliar constantemente a eficácia dessa adequação, tendo como parâmetro a utilidade prática desses conteúdos, ora, para os membros da comunidade, ora, para os grupos de poder, na qual esse mesmo conhecimento foi proposto.

Assim, desde os tempos mais longínquos as mudanças no contexto circundante provocam a necessidade de novas perspectivas no processo de produção do conhecimento por meio do enfoque analítico e crítico por meio de pesquisas que confrontam a pertinência dos modelos existentes e as novas exigências do contexto.

Com esse propósito, como recurso didático, para facilitar o entendimento, será feita distinção entre a filosofia científica que se rege pela Lógica da Análise e a Filosofia Aplicada que, além da Lógica da Análise, incorpora à Lógica da Persuasão.

Bazanini; Bazanini (2014) concebem que a Lógica da Análise busca descobrir os elementos empregados para justificar o raciocínio como válido, enquanto a Lógica da Persuasão busca influenciar o receptor da mensagem, encobrir os truques da linguagem e acentuar como verdadeiro o raciocínio inválido, por meio de falácias (mentiras que parecem verdades).

Zaccarelli (2000) explica que lógica pura não condiz com o emprego da estratégia que se caracteriza por ser um jogo dinâmico e imprevisível, visto que, a estratégia no campo empresarial sinaliza, ameaça, dissimula, portanto, está envolta na Lógica da Persuasão.

3.1. Filosofia científica

A Filosofia Científica consiste em fazer uso dos pressupostos filosóficos acompanhados da clareza com que a ciência discute questões da existência do ser humano. Todavia, o termo Filosofia Científica não equivale a propor que a filosofia e a ciência sejam a mesma coisa, mas sim, que a reflexão filosófica e a investigação científica formam um contínuo e se caracteriza pela Lógica da Análise, em interatividade dinâmica como se pode observar por exemplo no pensamento cartesiano,

Até o século VI a.C. predominava no pensamento dos antigos gregos as crenças mitológicas, isto é, as narrativas por intermédio dos mitos que explicavam as diferentes facetas da realidade humana. Os deuses eram os responsáveis por tudo o que acontecia com os seres humanos, fossem acontecimentos bons ou ruins.

No ambiente agrário a crença nos deuses do sol, deuses da chuva, deuses da felicidade, deuses da maldade, etc. Imagine o camponês que perdeu toda sua colheita por falta ou excesso de sol ou de chuva, a quem se poderia atribuir as causas desses fenômenos? Naturalmente aos deuses mitológicos.

Em oposição à teogonia dos deuses mitológicos, o raciocínio filosófico passa a conceber a natureza de forma racional, a observação da realidade e a estruturação do pensamento e da linguagem passam a ser mais importantes do que a genealogia dos deuses. Nas cidades não mais de dependia da chuva ou do sol para a sobrevivência, mas sim, do saber raciocinar, calcular e se expressar adequadamente com vista aos seus interesses.

A partir do século VI A.C., a mudança da vida do campo para a cidade propiciou, como consequência das novas relações entre os seres humanos em sociedade e, conseqüentemente, a necessidade de novos conhecimentos adequados ao novo contexto. Surge a filosofia e a retórica.

Na defesa da filosofia Sócrates, Platão e Aristóteles, na defesa da retórica, os sofistas. Esses pensadores propiciaram a fundamentação dos quatro principais ramos do conhecimento da sociedade ocidental que passaram para a posteridade, como disposto esquematicamente no quadro 1.

Quadro 1 - Os principais pilares da filosofia grega antiga

PENSADOR	CONCEPÇÃO DE MUNDO	FORMA DE CONDUTA	RAMO DO CONHECIMENTO
Sofistas	O ser humano não tem acesso a realidade. Tudo é produzido pelo discurso	Influenciar, manipular, seduzir, encantar	Arte da persuasão
Sócrates	O autoconhecimento é a condição primeira da existência do ser humano na terra	Interiorizar-se, perceber a realidade interna e transcendente.	Psicologia, Filosofia da alma, Psicanálise
Platão	O ser humano vive simultaneamente em dois mundos: visível e invisível, sendo que o invisível determina o visível	Busca de realidades maiores além da ilusão da vida na terra pelo acesso aos mundos das imagens verdadeiras	Todas as formas de transcendência (Religião, universalismo, Matrix)
Aristóteles	Pode ser que o ser humano viva em dois mundos, todavia, deve-se testar primeiro os fenômenos no mundo visível	Analisar, comparar, mensurar	Todas as formas de ciência no sentido de deduzir, induzir e abduzir.

Fonte: autores com base em Bazanini (2005).

Desde os seus primórdios, a Filosofia Científica se opôs às crenças nos deuses e aos princípios de autoridade, ou seja, a pertinência ou não de determinado argumento deve ser colocado à prova em estudos científicos e, não ser repetidos como dogmas para se avançar no conhecimento das questões filosóficas.

Ao publicar em 1637, o "Discurso do método", Descartes elaborou uma espécie de autobiografia intelectual, por meio de fatos e reflexões, buscou encontrar um princípio seguro para edificar as ciências, tendo como suporte a dúvida metódica.

Nessa linha de raciocínio, para fundamentar o conhecimento, o filósofo deve rejeitar como falso tudo aquilo que possa ser posto em dúvida, portanto, a dúvida é, portanto, um momento necessário para a descoberta da substância pensante, da realidade do sujeito que se concretiza em quatro regras básicas:

A primeira delas era não aceitar nada como sendo verdadeiro que eu não reconhecesse claramente como o sendo, ou seja, evitar cuidadosamente julgamentos precipitados e preconceituosos e aceitar neles nada além do que já foi apresentado a minha forma tão nítida e específica que eu não pudesse ter chance de duvidar.

A segunda era dividir cada uma das dificuldades que examinava no maior número de partes possíveis, e conforme parecesse necessário para que elas pudessem ser resolvidas da melhor maneira possível.

A terceira era refletir nos momentos certos, começando com os objetos mais simples e mais fáceis de entender, a fim de chegar, pouco a pouco, ou por etapas, ao conhecimento do mais completo, presumindo uma ordem, mesmo que fictícia, para as quais não seguem uma sequência natural com relação umas às outras.

A última era, em todos os casos, fazer enumerações tão complexas e análises tão gerais que me permitissem ter certeza de não ter omitido nada.

Assim, na perspectiva cartesiana, o teocentrismo medieval é substituído pelo humanismo. A filosofia moderna, começando com Descartes, cuja certeza fundamental é a existência de si mesmo e de seus pensamentos, dos quais o mundo exterior deve ser inferido, caracteriza o pensamento individualista e liberal da modernidade.

O principal objetivo da filosofia não é a teorização abstrata, ela tem que ser útil para a vida, ela serve para tornar os seres humanos senhores da natureza. Portanto, a filosofia deve ser um instrumento aplicado aos diferentes setores das atividades humanas.

3.2. A filosofia aplicada

A Filosofia Aplicada consiste em fazer uso dos pressupostos filosóficos nos diferentes setores de atividades em que são empregadas conjuntamente a Lógica da Análise e a Lógica da Persuasão. As justificativas da Filosofia Aplicada aos diferentes setores de atividades partem da premissa que nada que seja humano pode ser estranho à Filosofia, pois, se o ser humano possui em si a dimensão da justiça, a Filosofia Aplicada ao Direito se torna pertinente; se o ser humano possui em si a dimensão do aprender, a Filosofia Aplicada à educação se torna pertinente; e assim por diante. E se todo ser humano possui em si uma dimensão relacionada ao

ato de produzir, a Filosofia se interessa por analisar os vários modos de se obter a produtividade, daí a pertinência da Filosofia da Administração.

Comumente, a Filosofia Aplicada utiliza a Lógica da Análise e a Lógica da Persuasão que incorpora procedimentos retóricos relacionados à persuasão são disseminadas como ideologias e falácias, conforme quadro 2.

Quadro 2 - Clarificação dos Fatores implícitos nos modelos organizacionais

FATORES	PROCEDIMENTOS
Fator 1. Análise do contexto social e a implantação de novas metodologias no processo produtivo	Detectar as especificidades do contexto resultante dos problemas a serem superados
Fator 2. Os pressupostos implícitos e a disseminação da ideologia.	Evidenciar a ideologia e as intenções que subjaz ao processo de produção de conhecimento
Fator 3. Ocultamento das contradições e falácias lógicas	Comparar o direcionamento do discurso com as reais possibilidades de sua efetivação
Fator 4. Superação dos dilemas éticos	Descrever os conflitos de valores entre o pragmatismo e o humanismo

Fonte: autores com base em Bazanini; Bazanini (2014).

Pode-se observar no quadro acima que o Fator 1 relaciona-se com a Lógica da Análise enquanto os Fatores 2,3,4, com a Lógica da Persuasão.

Na condição de ciência social aplicada, a administração se volta para procedimentos relacionados à sabedoria prática (phrónesis), definida como prudência, imprescindível em processos de deliberação, decisão e ação do empreendimento organizacional, acentuadamente, em situações que que perspectivas inovadoras, necessariamente, devem estar presentes decorrente das mudanças no contexto (BACHMANN, HABISCH e DIERKSMETER, 2018).

3.2.1. Racionalidade instrumental e realidade organizacional

A realidade organizacional apresenta situações em que se torna preciso julgar diferentes cursos de ação, decidir sobre que caminho a tomar e agir segundo tal decisão que requer como condição essencial uma forma de sabedoria, que desde a filosofia antiga é conhecida como sabedoria prática (AMES, SERAFIM, 2019).

Nestas organizações, a razão instrumental pode ser percebida como lógica implícita às ações, por que o padrão de êxito é estabelecido e orientado pelas leis de mercado.

O pensamento administrativo possui fundamentos filosóficos que precisam ser mais bem explicitados para os futuros gestores, visto que, desde os primeiros pensadores voltados para a inteligência competitiva na prática empresarial, na formulação e implementação de estratégias,

buscaram a melhor maneira de fazer para maximizar a produtividade pela elaboração de sistemas até certo ponto complexos (GABOR, 2001).

Desde os primeiros escritos sobre a inteligência competitiva, o egoísmo ético predominou na busca da melhor maneira de fazer para se alcançar a produtividade. Adam Smith viveu no período entre 1723 e 1790, surgimento do capitalismo industrial e é o pai da economia moderna, e o mais importante teórico do liberalismo econômico. Suas ideias serviram de base para a teoria do valor-trabalho. Foi o primeiro pensador a elaborar um modelo coerente do sistema capitalista.

Em seus escritos procurou demonstrar que a riqueza das nações resultava da atuação de indivíduos que, movidos apenas pelo seu próprio interesse (self-interest), promoviam o crescimento econômico e a inovação tecnológica.

Assim acreditava que a iniciativa privada deveria agir livremente, com pouca ou nenhuma intervenção governamental. A competição livre entre os diversos fornecedores levaria não só à queda do preço das mercadorias, mas também a constantes inovações tecnológicas, no afã de baratear o custo de produção e vencer os competidores.

Analisou a divisão do trabalho como um fator evolucionário poderoso a propulsionar a economia. Uma frase de Adam Smith se tornou famosa:

Assim, o mercador ou comerciante, movido apenas pelo seu próprio interesse egoísta (self-interest), é levado por uma mão invisível a promover algo que nunca fez parte do interesse dele: o bem-estar da sociedade (SMITH, 2003, p.68).

Dessa forma o autointeresse e o egoísmo que podem ser considerados procedimentos imorais, quase magicamente, se transformam em elementos recomendáveis por trazer o progresso e o desenvolvimento econômico e social. Do ponto de vista histórico, os fenômenos ligados à aceleração industrial do início do século XX influenciaram o desenvolvimento específico do campo da administração (AUDET; DÉRY, 1996).

Portanto, o pensamento administrativo possui fundamentos filosóficos que precisam ser mais bem explicitados para os futuros gestores, visto que, desde os primeiros pensadores voltados para a inteligência competitiva na prática empresarial, o mote da busca se volta para encontrar a melhor maneira de fazer para se alcançar a produtividade. Nesse estudo, concebese como filósofos do capitalismo os pensadores da Administração que, na formulação e implementação de estratégias, buscaram a melhor maneira de fazer para maximizar a produtividade pela elaboração de sistemas até certo ponto complexos (GABOR, 2001).

Guerreiro Ramos (1989) destaca que, os fins que esse pensamento da racionalidade instrumental sustenta são dependentes das metas de natureza técnica, econômica ou política,

objetivando aumento de poder com destaque no aspecto econômico que deve sobressair-se aos demais. A procura pela eficiência e pela eficácia ocorre pela maximização dos recursos humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos e de tempo disponíveis.

Motta (2003) afirma que o livro “Princípios de Administração Científica, de Frederick Taylor, lançado em 1911, representa a principal corporificação do pensamento que fundamenta a teoria das organizações pelo seu caráter inovador e modelo racional de administração que ao introduzir procedimentos de seleção e treinamento, proporcionou uma maneira de estudar a eficiência no local de trabalho com a criação de um design organizacional sistemático.

3.2.2. Racionalidade instrumental do modelo Taylorista/Fordista

Fator 1. Análise do contexto social e a implantação de novas metodologias.

Desde o final do século XIX, a gestão sofreu transformações sócio-históricas na forma como era empregada, tendo recebido inúmeras contribuições relacionadas à necessidade de novas dinâmicas capitalistas para a indústria moderna Vizeu (2010). Essas novas dinâmicas incorporavam a superação do empirismo que dominava na administração dos negócios e a elaboração de modelos de gestão adequados aos interesses das indústrias, (MORGAN, 2005).

Dentre essas contribuições, a Administração Científica de Frederick Taylor foi a mais consequente. Frederick Taylor observou que a dinâmica da produção era realizada por tentativas e erros, uma espécie de empirismo rudimentar, originária do sistema artesanal de “iniciativa e incentivo”, em que os próprios trabalhadores buscavam os melhores meios de realização do seu trabalho (TAYLOR, 1990).

Nesse empirismo rudimentar imperava duas condições absolutamente desfavoráveis para se alcançar a produtividade: (1) baixo grau de instrução do trabalhador da época que possuía pouquíssima qualificação e especialização, portanto, não poderia ser deixado à vontade. (2) as teorias antigas alicerçadas no empirismo tradicional não propiciavam eficácia no setor de produção.

Inicialmente, Taylor percebeu racionalmente o desperdício de tempo na execução de tarefas por parte dos trabalhadores e, estranhamente, como esses procedimentos eram considerados normais no empirismo da Administração Tradicional, como novo método científico poder-se-ia perceber nitidamente a irracionalidade e ineficiência apenas na prática.

Com a Implantação de nova metodologia e a utilização do método científico os movimentos inúteis foram eliminados enquanto os movimentos uteis foram simplificados, racionalizados ou fundidos com outros movimentos para proporcionar economia de tempo e de

esforço ao operário, sendo a determinação do tempo médio que um operário gastava para a execução da tarefa.

Neste modelo buscava-se evitar o “desperdício de movimento”, uma vez que, até, então, os trabalhadores do chão de fábrica executavam suas tarefas como trabalho completo, todos juntos e desorganizados, participando do início, meio e fim da produção, ou seja, a proposta a divisão do trabalho por etapas e trabalhadores especializados em uma função específica surgiu, assim, um novo modo de produção para a época que tinha como característica a hierarquia e burocratização, em que um trabalhador seria responsável por controlar um grupo de trabalhadores.

Assim, os contínuos movimentos mecânicos reduziram os trabalhadores a um simples autômato ou apêndice das máquinas. A “experiência da alegoria “Schmidt”, que será apresentada adiante com maiores detalhes, simbolizou um instrutivo exemplo da aplicação da racionalidade instrumental que resultou na condição do robotizada do operário.

Temos assim, a Lógica da Análise do Taylorismo que percebeu a necessidade de se criar métodos e técnicas para eliminar o desperdício e a ociosidade para se alcançar a produtividade e a Lógica da Persuasão que, apesar de robotizar o operário procurou fazer com que esse mesmo operário admitisse a ideia apregoada pelo protestantismo que o trabalho é uma benção para a natureza humana corrompida pelo pecado.

Enfim, no modelo Taylorista, a Lógica da Análise fez com que se percebesse a necessidade de se criar métodos e técnicas para eliminar o desperdício e a ociosidade para se alcançar a produtividade e a Lógica da Persuasão para convencer o trabalhador que o trabalho, mesmo escravizante, constitui uma benção para a natureza humana do ser humano corrompido pelo pecado, ou seja, em sua metodologia, Taylor usou de pressupostos totalmente empíricos e indutivistas, com ênfase na tecnologia em detrimento do desenvolvimento dos trabalhadores.

Fator 2. Os pressupostos implícitos e a disseminação da ideologia gerencial

Taylor soube utilizar a Lógica da Persuasão para justificar a opressão e a desumanidade do processo produtivo ao utilizar a própria ideologia religiosa dos donos das fábricas da época, nos Estados Unidos que, baseados na doutrina protestante, ao conceber que o trabalho era o resgate da alma humana em sua peregrinação sobre a terra, pois a natureza humana em si mesma é negligente e pouco afeita ao trabalho.

Soube, também, habilmente, em sua justificativa busca desfazer o conceito de que em sua teoria a produtividade e a preocupação com a compressão do tempo são enfatizadas em

detrimento da qualidade de vida dos trabalhadores e das questões de ética e de responsabilidade social, ao enfatizar a harmonia existente entre capital e trabalho.

[os trabalhadores] começam a perceber que quando parar de brigar uns com os outros, e em vez disso lutam ombro a ombro na mesma direção, o tamanho do excedente criado por seus esforços, o conjunto torna-se realmente assombroso. (BAZANINI, 2005, p. 43, extraído de TAYLOR, 1912).

No modelo Taylorista a astúcia e a ideologia capitalista são disseminadas para consolidar o poder e a dominação como instrumentos legítimos na relação capital/trabalho.

O Fordismo constitui uma aplicação prática do Taylorismo, visto que, parte do mesmo pressuposto das ideias de Taylor e acrescenta um novo elemento: a esteira da linha de produção. Resulta então que, além do trabalhador perder a forma de organização do trabalho, não mais controla o ritmo do seu trabalho, agora determinado pela gerência que controlam a esteira de produção.

Contudo os modelos Taylorista e Fordista possuem uma distinção básica. Grey (2009) afirma que, enquanto na concepção taylorista os tempos dos movimentos estavam relacionados aos aspectos corporais, enquanto no modelo Fordista, o foco do responsável pela esteira de produção está em cronometrar a execução plena da tarefa em vez de apenas movimentos isolados como proposto por Taylor.

Desse modo, as mesmas premissas com foco na tarefa, redução de custos e maximização da produção (ilustrado pela “Experiência Schmidt”) foram empregados por Henry apoiado nos pressupostos do modelo taylorista com ênfase na economia de escala, eliminação de desperdícios e produção em massa através da esteira de produção. (Motta, Vasconcelos, 2004).

Fator 3. Ocultamento das contradições e falácias lógicas

Ocultar as contradições pelo emprego de falácias lógicas torna-se requisito imprescindível para a implantação de novas metodologias no setor produtivo.

O esforço para tornar a Administração uma ciência e retirar das mãos do operário o planejamento e o controle da produção era mais do que uma obsessão para homens como Frederick Winslow Taylor, era uma necessidade do mundo capitalista que se erguia. Em sua justificativa Taylor concebe o seu método como uma revolução mental que trará maturidade para o trabalhador:

Agora, em sua essência, administração científica envolve uma revolução mental completa por parte do trabalhador envolvido em qualquer estabelecimento ou atividade particular – uma revolução mental completa de parte desses homens em relação às suas obrigações para com seu trabalho, seus colegas e seus empregadores. (BAZANINI, 2005, p. 43, extraído de TAYLOR, 1912).

E, mais adiante, justifica que essa maturidade trará benefícios tanto para os empregadores quanto para os trabalhadores.

Ambos os lados reconhecem que quando substituem o antagonismo e o conflito por cooperação amigável e solidariedade tornam-se capazes, em conjunto, de aumentar tanto esse excedente que passa a haver amplo espaço para um substancial aumento de salários para o trabalhador e aumento igualmente significativo dos lucros do industrial. (BAZANINI, 2005, p. 43, extraído de TAYLOR, 1912).

Ideologicamente, o modelo propõe a ideia de que o trabalho é uma benção para a natureza humana corrompida pelo pecado e, ao mesmo tempo, adota o conceito de que o ser humano é influenciado exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais, o que justifica e disfarça a opressão do modelo.

Com base nesses aspectos empírico-rationais, Taylor validou o experimento de seu Modelo de Administração Científica, na prática procurando, inicialmente, um sujeito fisicamente forte que atribuísse grande valor ao dinheiro. O indivíduo escolhido foi um grandalhão imigrante holandês, a quem ele chamou de Schmidt (TAYLOR, 1990, pp.41-46).

Schmidt, como os demais carregadores, ganhava 1,15 dólares por dia, o que, mesmo naquela época, mal dava para uma pessoa sobreviver. Taylor ofereceu 1,85 dólares por dia para que Schmidt fizesse exatamente aquilo que mandasse, sem nada questionar, pois, esse era a condição necessária para o aumento do valor da hora de trabalho.

De posse desses incentivos salariais, Schmidt se submeteu totalmente, Taylor passou a ordenar que ele carregasse os lingotes de ferro, alternando diversos Fatores do trabalho para verificar o impacto que as mudanças teriam na produção diária de Schmidt.

Como parte do acordo, em alguns dias, por exemplo, Schmidt deveria erguer o lingote dobrando os joelhos; em outros, deveria manter as pernas retas e usar as costas. Taylor experimentou períodos de descanso, velocidade dos passos, posturas para carregar e outras variáveis. Depois de um longo período ensaiando cientificamente várias combinações de procedimentos, técnicas e ferramentas, Taylor conseguiu obter o nível de produtividade que ele julgava possível.

Designando a pessoa certa para o trabalho, com as ferramentas e o equipamento corretos, fazendo o trabalhador seguir exatamente suas instruções e motivando-o pelo incentivo econômico de um salário diário significativamente mais alto, Taylor conseguiu alcançar seu objetivo de 48 toneladas. A média anterior era de 12,5 toneladas.

Desse modo, utilizando técnicas de científicas no processo de produção, Taylor conseguiu definir a melhor maneira de fazer cada trabalho. De posse dessas informações, poderia, depois de selecionar as pessoas certas nas funções certas treiná-las para que executassem as tarefas, precisamente, de forma mais eficiente possível e, com esse intuito de motivar os trabalhadores, concebia planos de incentivo salarial como recompensa pela produtividade, como fizera com Schmidt.

De maneira geral, os resultados excederam as expectativas patronais. Taylor obteve melhorias constantes na produtividade, aumentando a produtividade acima de 200%, reafirmando o papel dos gerentes de planejar e controlar e o dos trabalhadores de executar as tarefas designadas conforme instruído pelos chefes, fundamento na premissa que todo trabalhador tem o seu preço.

E, assim, Schmidt foi utilizado como “cobaia” para que os patrões pudessem chegar ao modelo do “trabalhador ideal”. Eis todo o maquiavelismo de Taylor.

Fator 4. Superação dos dilemas éticos

Taylor era, antes de tudo e acima de tudo, um Maquiavel moderno, dotado de genial capacidade de compreensão, formulação e execução das políticas mais favoráveis aos interesses dos donos de empresas, da classe dominante de seu tempo. Possivelmente se constitua no mais consequente ser político do tempo moderno.

Possuidor, desde criança, de um temperamento autoritário, enérgico e determinado, absolutamente intransigente, provocava medo e repulsa por onde passava em consonância com os escritos de Maquiavel se, para o governante seria melhor ser amado ou temido “seria necessário ser uma coisa e outra; mas, como é difícil reuni-las, em tendo que faltar uma das duas é muito mais seguro ser temido”.

Sua contribuição fundamental não se situa na esfera da economia, da administração de empresas, como geralmente se supõe. Seu achado decisivo, essencial, se localiza no terreno da ciência política, da política, da arte de gerir o destino da “polis”, de influir, de modo radical, extenso, profundo, sobre a vida mesma, em todas as suas dimensões, dos homens.

O deslocamento, dos trabalhadores para a direção das empresas, da possibilidade de determinação dos processos, do ritmo do trabalho, dos movimentos a executar no decorrer da produção, reinaugura, agora de modo plenamente vocacionado à mais absoluta dominação, o regime da grande indústria, forma mais plenamente acabada de organização da produção no tempo/ espaço moderno.

O esforço para tornar a Administração uma ciência e retirar das mãos do operário o planejamento e o controle da produção era mais do que uma obsessão para homens como

Frederick Winslow Taylor, era uma necessidade do mundo capitalista que se erguia (SANTOS, 2019).

3.2.3. Racionalidade instrumental do modelo Toyotismo

O Toyotismo é um modelo de produção industrial que surgiu no Japão no final da década de 1970, desenvolvido por Taiichi Ohno e Eiji Toyoda, baseado na produção sob demanda, com o objetivo de eliminar o desperdício durante o processo e, principalmente, evitar a acumulação de mercadorias no estoque.

Fator 1. Análise do contexto social e a implantação de novas metodologias

Até meados do século XX, o sistema de produção Taylorismo/ Fordismo propiciou bons salários aos trabalhadores ao potencializar o consumo e, ao mesmo tempo, favorecer a arrecadação de impostos que financiavam serviços públicos.

Todavia, com a crise do petróleo, em 1973, o Modelo Taylorista/Fordista já não era capaz de oferecer a variedade e diversidades de produtos que o mercado globalizado exigia, além do houve aumento do setor de serviços resultante da automatização intensa da produção. Surgiu, então, a necessidade de se encontrar formas mais flexíveis de organização da produção para atender as novas dinâmicas do mercado.

O modelo Fordista/Taylorista necessitava de uma reestruturação, sem, no entanto, desprender-se do propósito capitalista. Tratava-se de reorganizar os ciclos produtivos, preservando seus fundamentos essenciais – o capital. O Toyotismo ganha espaço ao propor uma nova forma de organização do trabalho, flexível, exigindo menor concentração de estoque, simplificando o sistema Fordista de produção.

Ou seja, o Toyotismo consolida uma filosofia de gerenciamento que procura otimizar a organização de forma a atender as necessidades do cliente no menor prazo possível, na mais alta qualidade e ao mais baixo custo, ao mesmo tempo em que aumenta a segurança e o moral de seus colaboradores, envolvendo e integrando não só manufatura, mas todas as partes da organização.

Fator 2. Os pressupostos implícitos e a disseminação da ideologia

O Toyotismo direciona a produção pela demanda, além de variada e bastante heterógena fundamenta-se no trabalho operário em equipe, com multivariabilidade de funções e flexível. Não visa transformar o empregado em um “gorila amestrado” (Experiência Schmidt), mas sim em um “comandante estressado”, uma vez que, no gerenciamento pós-moderno os empregados são

concebidos como “colaboradores” que executam trabalho em equipe e são participes nas decisões (Ribeiro, 2020).

O Toyotismo pode ser concebido como uma ideologia orgânica” centrada na amplitude de valores e regras de organização da produção que sustentam uma série de protocolos organizacionais. O sistema Toyota elimina sete desperdícios, conforme quadro 3.

Quadro 3. Elenco dos principais desperdícios evitáveis

DESPERDÍCIOS EVITÁVEIS	DESCRIÇÃO
Elimina a superprodução	Perdas por produzir além do volume programado ou requerido, sobram peças/ produtos.
Elimina a perda de tempo	Perdas decorrentes de uma produção realizada antes do momento necessário, ou seja, as peças/produtos fabricadas ficarão estocadas aguardando a ocasião de serem consumidas ou processadas por etapas posteriores.
Elimina as perdas com transporte	O transporte é uma atividade que não agrega valor, e como tal, pode ser encarado como perda que deve ser minimizada. A otimização do transporte é, no limite, a sua completa eliminação.
Elimina perdas com operações	As parcelas do processamento que poderiam ser eliminadas sem afetar as características e funções básicas do produto/ serviço.
Elimina perda com a formação de estoques	A perda sob a forma de estoque de matéria-prima, material em processamento e produto
Elimina o movimento com transporte	As perdas por movimentação relacionam-se aos movimentos desnecessários com transportes e mercadorias,
Elimina os defeitos posteriores -	As perdas por fabricação de produtos defeituosos é o resultado da geração de produtos que apresentem alguma de suas características de qualidade fora de uma especificação ou padrão estabelecido e que por esta razão não satisfaçam a requisitos de uso.

Fonte: Autores baseados em Ohno (1997)

Fator 3. As contradições e falácias lógicas

O Toyotismo oculta a proposta ilusória da valorização do operário como participativo e integrado ao processo produtivo, um trabalhador polivalente e multifuncional, capaz de trabalhar com diversas máquinas simultaneamente

Dos princípios adotados pelo Toyotismo, dois princípios são essenciais: Princípios Just-in-time – o melhor aproveitamento possível do tempo de produção e a Gestão por Stress – voltado para os discursos da qualidade que mobilizam a todos numa busca permanente por melhorias que exige uma qualificação constante.

O discurso voltado à valorização do trabalho em equipe, da qualidade de trabalho, da flexibilização e qualificação do trabalhador, ocultando, porém, a exploração, a intensificação e precarização do trabalho inerente a busca insaciada pelo lucro, possibilitando o Toyotismo a degradação das condições de trabalho e dos direitos trabalhistas (PORTO, 2021).

A Lógica da Análise no Toyotismo enfatiza a necessidade de se evitar os desperdícios em todos os setores da empresa, promotor de vantagem competitiva em relação à concorrência. A Lógica da Persuasão no Toyotismo transmite a ideia de que o funcionário é “colaborador” e “patrão” com a transferência dos encargos da empresa para os funcionários.

Enfim, o modelo rege-se pelo princípio da flexibilidade, articulado sobre três vetores essenciais: o envolvimento subjetivo do trabalho, a produção fluida (recorrendo à utilização de novas tecnologias de gestão informatizada) e a produção difusa por meio da terceirização, formação de redes de colaboradores e, sobretudo, subcontratação.

Fator 4. A superação dos dilemas éticos

Desse modo, o local de trabalho se tornou um local de aprendizagem no qual se requer da equipe inteligência instrumental e atitude proativa na resolução de problemas.

O supervisor atua como se fosse o treinador da equipe. Os operários devem ser ensinados a ajudar uns aos outros, a falha de um elemento compromete todo grupo:

A Toyota trabalha com grupos de oito trabalhadores. Se apenas um deles falha, o grupo perde o aumento, portanto esse último garante a produtividade assumindo o papel que antes cabia a chefia, o mesmo acontece em caso de falta do funcionário (WATANABE, 1999, p.7)

No sistema Toyota de produção, as peculiaridades do trabalho em equipe fazem com que a colaboração e a competição entre os membros da equipe se tornem indissociáveis.

4. O SUBSTRATO CARTESIANO E RAZÃO INSTRUMENTAL

No quadro 4 temos o “sujeito racional” em Descartes, a racionalidade do “homem econômico” no Taylorismo-Fordismo e a racionalidade do “homem cordial” no Toyotismo.

Como discutido anteriormente, o conhecimento até então eficaz, tende a se tornar ineficaz quando ocorre mudanças no contexto que inviabiliza os conceitos pré-estabelecidos. Para

ilustrar essas mudanças, as Regras do Método de Descartes, como fator de revolução na história da filosofia são instrutivas e serve de parâmetro para se entender os modelos administrativos.

Quadro 4. Gestão nos modelos Taylorista-Fordista e Toyotista

REGRAS DO MÉTODO CARTESIANO	PROCEDIMENTOS DO TAYLORISMO-FORDISMO	PROCEDIMENTOS DO TOYOTISMO
<p>Regra da evidência: “jamais aceitar algo como verdadeiro que eu não soubesse ser evidentemente como tal”;</p> <p>Regra da análise: “dividir cada uma das dificuldades que eu examinasse em tantas partes quantas possíveis e quantas necessárias para melhor resolvê-las”;</p> <p>Regra da síntese: “conduzir por ordem meus pensamentos, a começar pelos objetos mais simples e mais fáceis de serem conhecidos, para galgar, pouco a pouco, como que por graus, até o conhecimento dos mais complexos”;</p> <p>Regra da enumeração: fazer em toda parte enumerações tão completas e revisões tão gerais que eu tivesse a certeza de nada ter omitido”.</p>	<p>Avançar além do empirismo tradicional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produção em massa • Estoques lotados <p>“ExperiênciaSchimidt”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabalho individual • Produção em massa • Chefia x subordinados • Mérito individual <p>Ideologia mecanicista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestão rígida • Foco na quantidade • Dependente da chefia • Pouco qualificado • Níveis Hierárquicos • Controle rígido <p>Autoritarismo declarado</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Homem Econômico” • Envolvimento forçado • Responsabilidade da chefia • Recompensas e punições dos superiores 	<p>Avançar além da produção em série</p> <p>Produção sob demanda</p> <p>“Just-in-time”</p> <p>“Comandante estressado”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabalho em equipe • Evitar desperdícios • “Somos todos chefes” • Compromisso como grupo <p>Ideologia Orgânica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestão Flexível • Foco na qualidade • Autonomia dos Trabalhadores • Polivalência • Informações compartilhadas • Transferência dos encargos da empresa para os funcionários <p>Autoritarismo refinado</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Homem Cordial” • Envolvimento voluntário • Responsabilidade do trabalhador • Autoavaliação dos trabalhadores

Fonte: autores.

Nesse quadro comparativo pode-se inferir que Frederick Taylor, na primeira década do século XX, ao transcender o empirismo tradicional pelo emprego do empirismo indutivista experimental trouxe os pressupostos da ciência mecanicista para a administração e, no último quarto do século, a Toyota, baseado, em um contexto acentuado tecnológico, propiciou uma nova visão das atividades gerenciais pela disseminação de uma ideologia orgânica, altamente flexível centrada na amplitude de valores e regras de organização da produção.

Em relação aos modelos gerenciais, em lugar de desqualificado, o operário é levado a polivalência. Em vez da linha individualizada, ele integra uma equipe. No lugar da produção em massa, para desconhecidos, trabalha um elemento para satisfazer a equipe que vem depois de sua cadeia. o Toyotismo elimina, aparentemente, o trabalho repetitivo, ultra simplificado, desmotivante, embrutecedor, no qual não temos Schimidt “o gorila amestrado” como no Taylorismo-Fordismo, mas nos contornos da flexibilização, a transformação do trabalhador em pessoa jurídica com a transferência de riscos e responsabilidades para o próprio trabalhador que se torna prestador de serviços.

As novas demandas do trabalho, requerem do trabalhador atualizações constantes em sua performance que se traduz em maior produtividade que se reflete em permanente ameaça de exclusão (Apolinário, 2016). Essas diferenças não modificaram radicalmente as estruturas rígidas fundadas no Taylorismo/Fordismo, mas forneceu contornos mais aprazíveis, promovendo novas formas de exploração apoiadas na flexibilidade. O fetiche da cidadania: análise de seus fundamentos a partir do desenvolvimento mercantil-capitalista. (Santos, 2019).

Em síntese, “somos todos chefes”, eis o lema do trabalho em equipe no Toyotismo. Assim, o Toyotismo e as atuais tecnologias de vigilância do trabalho configuram uma dimensão das sociedades do controle em que temos o “garçom serviçal” refinado e preocupado com que se passa na casa”, designado pelo nome de “colaborador”. Eis o ponto cego da ideologia gerencial flexível em que não há regras, mas há uma lei: as metas que devem ser alcançadas.

5. REFLEXÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Desde o início do século passado, inúmeros estudos foram publicados sobre o Taylorismo/Fordismo e o Toyotismo. A originalidade desse ensaio está em discorrer sobre a racionalidade dos respectivos modelos na perspectiva da Filosofia Científica e Filosofia Aplicada, evidenciando os fatores relacionados à Lógica da análise e Lógica da persuasão.

O modelo de produção do Modelo Taylorista/Fordista entra em decadência com a crise mundial no início dos anos 1970. Em 1980, o termo competência passou a predominar comparado ao termo qualificação, pelo alto grau de desenvolvimento tecnológico que resultou na flexibilização e integração dos setores de produção, reestruturação das ocupações e, afrouxamento das regras para ingresso e permanência no emprego, dentre outros fatores (DA SILVA SANTIAGO, 2020; CHAVES, 2020).

Regra geral, pela sua característica do vigiar e punir, esses pressupostos ainda são eficazes em ambientes estáveis nos quais tarefas contínuas devem ser desempenhadas com precisão. Todavia, em períodos de crises sistêmicas em que se torna imprescindível a flexibilização das

atividades produtivas, o modelo Toyotista se torna recomendável com vistas a aperfeiçoar a qualidade, eficiência e eficácia do processo produtivo.

O termo qualificação do Modelo Taylorista/Fordista representava a necessidade de qualificar funcionários desqualificados em funcionários eficientes para exercer tarefas repetitivas em um sistema de produção seriado, homogêneo, controle centralizado e pouco desenvolvimento tecnológico. O termo qualificação foi substituído pela expressão competência, competências essenciais, capacidades dinâmicas no Modelo Toyotista.

Em termos de submissão dos trabalhadores, a ideologia e as falácias do modelo Toyotista são qualitativamente mais refinadas comparativamente ao Modelo Taylorista/Fordista. Enquanto no primeiro é movido por uma lógica mais visível de um autoritarismo despótico, no segundo, temos o envolvimento voluntário que se valem de mecanismos mais sutis por meio de práticas discursivas que apregoam a valorização dos colaboradores. Mediante tais práticas, as empresas exercem um novo tipo de controle social em que os próprios trabalhadores atestam sua realização e satisfação com as atividades que desempenham.

A premissa básica foi confirmada: a racionalidade cartesiana constitui o substrato implícito na racionalidade instrumental dos modelos gerenciais: o processo de produção do conhecimento de ambos os modelos fez surgir novas metodologias consoantes às exigências do contexto, tais quais, as Regras do Método no período mercantilista do século XVII.

Os pressupostos implícitos e a disseminação da ideologia são habilmente empregadas como universais abstratos por meio de eufemismos “colaborador”, “somos todos chefes”, em substituição ao termo “feitor” da esteira da linha de produção. As contradições permanecem ocultas e as falácias lógicas como, por exemplo, que Administração Científica envolve uma revolução mental completa por parte do trabalhador, omitindo a exploração do sistema de produção como inadequado para o desenvolvimento pessoal. A superação dos dilemas éticos que se evidencia no embrutecimento do trabalhador na Administração Científica e a transferência de riscos e responsabilidades para o próprio trabalhador que se torna prestador de serviços, além dos efeitos da terceirização e dos direitos trabalhistas no modelo Toyotista.

Em síntese, o desafio no contexto das primeiras décadas do século XXI está em tornar a racionalidade instrumental cada vez mais sutil, uma vez que, a relação tempo e produtividade da racionalidade instrumental do modelo Taylorista-Fordista para um melhor resultado de uma organização não são suficientes e, cada vez mais, a flexibilidade se torna imprescindível em uma sociedade cada vez mais complexa, incontrolável e imprevisível.

REFERÊNCIAS

- APOLINÁRIO, V. Análise do Toyotismo e dos seus Princípios Racionalizantes Aplicados à Gestão da Produção e do Trabalho. *Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas*, v. 13, n. 2, p. 5-19, 2016.
- AUDET, Michel; DÉRY, Richard. La science réfléchi. Quelques empreintes de l'épistémologie des sciences de l'administration. *Anthropologie et sociétés*, v. 20, n. 1, p. 103-123, 1996.
- AMES, Maria Clara Figueiredo Dalla Costa; SERAFIM, Maurício Custódio. Ensino-aprendizagem da sabedoria prática (phronesis) em administração: uma revisão sistemática. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 23, p. 564-586, 2019.
- BACHMANN, Claudius; HABISCH, André; DIERKSMEIER, Claus. Practical wisdom: Management's no longer forgotten virtue. *Journal of Business Ethics*, v. 153, n. 1, p. 147-165, 2018.
- BAZANINI, Roberto. O ensino de filosofia como um processo existencial humano. *O Método Bazanini no ensino de filosofia. Filosofia aplicada à administração*. São Paulo: Plêiade, 2005.
- BAZANINI, Roberto; BAZANINI, Homero.Leoni. *Filosofia e Ética nas ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Plêiade, 2014.
- CHAVES, Andréa Bittencourt Pires. Da Planta taylorista/fordista ao capitalismo de plataforma: as engrenagens da exploração do trabalho. *Research, Society and Development*, v. 9, n. 6, p. 93, 2020.
- DA SILVA SANTIAGO, João Carlos. A "história secreta" do triunfo do toyotismo: movimento operário e luta de classes no Japão do pós-guerra. *Research, Society and Development*, v. 9, n. 10, p. e5329106739-e5329106739, 2020.
- DESCARTES, René. *Discurso do Método*. Tradução de Paulo Neves. Porto Alegre: L&PM, 2009.
- GABOR, Andrea. *Os filósofos do capitalismo: a genialidade dos homens que construíram o mundo dos negócios*, Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- GREY, Chris. *Um livro bom, pequeno e acessível sobre estudos organizacionais*. Bookman Editora, 2009.
- GUERREIRO RAMOS, A. *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*. Rio de Janeiro. FGV, 1981.
- MENEGHETTI, Francis Kanashiro. What is a theoretical essay?. *Revista de Administração Contemporânea*, vol. 15, n.2, p. 320-332, 2011.
- MORGAN, Gareth. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 1, p. 58-71, 2005.
- MOTTA, Fernando Claudio Prestes. *Teoria das organizações: evolução e crítica*. Pioneira Thomson Learning, 2001.
- MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabela Francisca Freitas Gouveia de. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004
- OHNO, T. *O Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala*. Porto Alegre: Bookman, 1997.
- PORTO, Ana Carla Vaz. O toyotismo e a precarização dos direitos trabalhistas. *Brazilian Journal of Development*, v. 7, n. 4, p. 43435-43453, 2021.
- RIBEIRO, J. B. Nem Fordismo, Nem Toyotismo: flexibilizar/precarizar o trabalho é o negócio. *Revista Cadernos de Ciências Sociais da UFRPE*, [S. l.], v. 1, n. 14, p. 119-135, 2020.
- SANTOS, P.R.F. O fetiche da cidadania: análise de seus fundamentos a partir do desenvolvimento mercantil-capitalista. In: SANTOS, P.R.F.; SILVA, E.M.; SANTOS, L.G.G. *Reflexões sobre a sociabilidade burguesa*. São Cristóvão: Editora UFS, 2019.
- SMITH, Adam. *A riqueza das nações*. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

TAYLOR, Frederick. Wislom. Princípios de Administração Científica. 8ª.ed. São Paulo, Atlas, 1990.

TAYLOR, Frederick. Wislom. Testimony Before The Special House Committee. 1912. Disponível em: www.cbo.gov/publications/collections/prescriptiondrugs.cfm. Acesso em: 17 jun. 2022.

VIZEU, Fabio. contando a velha história: reflexões sobre a gênese do. Management. Revista de administração contemporânea, p. 780-797, 2010.

WATANABE, Ben. Toyotismo: um novo padrão mundial de produção. Revista dos Metalúrgicos, v. 1, n. 1, p. 4-11, 1993.

ZACCARELLI, Sérgio Batista. Estratégia e sucesso nas empresas. São Paulo: Saraiva, 2000.