

## **EPISTEMOLOGIA COMO METALINGUAGEM E PARALAXE: REFLEXÕES SOBRE A CIENTIFICIDADE DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO**

### **EPISTEMOLOGY AS METALANGUAGE AND PARALLX: REFLECTIONS ON THE SCIENTIFICITY OF ADMINISTRATIVE THINKING**

*Roberto Bazanini*<sup>1</sup>  
*Estela Cortez*<sup>2</sup>  
*Everton Aristides Margueiro*<sup>3</sup>

#### **Resumo:**

Este ensaio, sob a forma de uma pensata, tem como objetivo central discutir a epistemologia como metalinguagem acompanhada da visão em paralaxe, tendo como objeto de análise, a cientificidade do pensamento administrativo nos modelos Taylorista, Fordista e Toyotista que, no posicionamento de seus apologistas, concebem a Administração como a “ciência das ciências”. Dentre as discussões no campo da epistemologia, uma das mais relevantes diz respeito ao racionalismo crítico que, tal qual, o neopositivismo lógico, concebem a ciência como uma atividade humana particular e passível de diferenciação em relação aos demais ramos do conhecimento. A premissa central a ser discutida diz respeito ao suposto suporte científico que faz com que os processos empregados nos modelos gerenciais sejam concebidos acriticamente, ao omitir a ideologia e os interesses de dominação implícitos, o que passou a legitimar práticas declaradamente desumanizadoras, justificadas por meio de termos retóricos persuasivos e cativantes. As reflexões decorrentes dos fatores evidenciados nesse estudo conduzem a conceber a não cientificidade da administração, mormente ao se referir às estratégias no “chão de fábrica”, empregadas como *technē* e *empeiria* ilustradas na “Experiência Schmidt” do Taylorismo e no “Lean Manufacturing do Toyotismo”.

**Palavras-chave:** Epistemologia como Metalinguagem. Paralaxe. Modelo administrativo.

#### **Abstract:**

This essay, in the form of a thought, has as its central objective to discuss epistemology as a concomitant metalanguage of parallax vision, having as an object of analysis the scientificity of administrative thinking in the Taylorist, Fordist and Toyotist models that, in the position of its apologists, conceive of Administration as the “science of sciences”. Among the discussions in the field of epistemology, one of the most relevant concerns critical rationalism which, like logical neopositivism, conceives science as a particular human activity that can be differentiated from other branches of knowledge. The central premise to be maintained concerns the certain scientific support that causes the processes employed in management models to be uncritically conceived, by omitting the ideology and implicit interests of domination, which began to legitimize declaredly dehumanizing practices, justified by the means of persuasive and catchy rhetorical terms. The reflections arising from the factors highlighted in this study lead to experiences of non-scientific management, especially when referring to the strategies on the “factory floor”, employed as *technē* and *empeiria* illustrated in the “Schmidt Experience” of Taylorism and in the “Lean Manufacturing of Toyotism”.

**Keywords:** Epistemology as Metalanguage. Parallax. Administrative model.



<sup>1</sup> Pós-Doutor em Comunicação. Doutor em Comunicação & Semiótica PUC-SP. Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da UNIP. E-mail: [roberto.bazanini@docente.unip.br](mailto:roberto.bazanini@docente.unip.br) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1575-4791>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0166946863505823>

<sup>2</sup> Magister em Gestión Empresaria. Coordinadora Académica y profesora da Maestría en Gestión Empresaria de la Universidad Nacional del Comahue. (Argentina). E-mail: [estelacor2016@gmail.com](mailto:estelacor2016@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9089-7306>

<sup>3</sup> Doutorando em Administração pela UNIP. Professor da Universidade Anhembi Morumbi. Servidor Público da IFSP. E-mail: [emargueiro@gmail.com](mailto:emargueiro@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8118-7679> Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3824272991359105>

## Introdução

A epistemologia da administração vem se desenvolvendo significativamente no Brasil desde a década de 1990, inicialmente, com a adoção desse tema como disciplina em programas de pós-graduação de diversas escolas e, posteriormente, com uma série de trabalhos publicados por pesquisadores associados em algumas organizações do campo científico (VIZEU, 2010; DE PAULA, 2016; BURREL, MORGAN, 2017; TERRA, 2000).

Etimologicamente, a palavra administração origina-se do latim *ad* (direção para, tendência e *minister*, subordinação, obediência, significando aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem. O universo empresarial caracteriza-se pelo seu aspecto pragmático alicerçado em conceitos (até certo ponto obscurecidos por ideologias) capaz de apresentar racionalmente a realidade dos fatos com o intuito de moldar a percepção dos seres humanos no sentido de continuamente direcioná-los para práticas eficientes em prol de um objetivo comum (FARIA, 2007).

Neste estudo, os apologistas e retóricos do *establishment*, definidos como o conjunto de forças que possuem larga influência decisória dentro de uma sociedade, na disseminação de ideologias disfarçadas em conhecimento “filosófico-científicos” que têm permeado todas as esferas do mundo social em que se reverencia o poder gerencial, à produtividade e ao desempenho como sendo os valores primordiais da existência humana (GAULEJAC, 2007).

O objetivo do artigo está em avançar além do neopositivismo e da racionalidade crítica ao adotar a epistemologia como metalinguagem, para discutir criticamente a questão da cientificidade do pensamento administrativo nos modelos Taylorista, Fordista e Toyotista, modelos esses, que surgiram em “chão de fábrica” que caracterizam a Administração como ciência e, ao mesmo tempo, impulsiona o gestor como figura central do universo organizacional.

A premissa central a ser discutida diz respeito ao suposto suporte científico que faz com que os processos empregados nos modelos gerenciais sejam concebidos acriticamente, ao omitir a ideologia e os interesses de dominação implícitos, o que passou a legitimar práticas declaradamente desumanizadoras, justificadas por meio de termos retóricos persuasivos e cativantes, ao considerar a administração como a “ciência das ciências” por propiciar às demais ciências os meios necessários que promovem para a sociedade inúmeros benefícios resultantes de suas descobertas, pesquisas e invenções.

Essas narrativas, comumente, de caráter funcionalista, durante décadas, mobilizam os estudiosos das ciências humanas e sociais. Particularmente nos estudos organizacionais, esses procedimentos disseminados por meio de ideologias, que se disfarçam em conhecimento científico, como, por exemplo, na visão apologética de Kanitz (2015), ao afirmar que as alternativas para transformar o mundo, seja de esquerda ou de direita estão fadadas ao fracasso porque não estão fundamentadas em modelos da ciência da administração.

Em termos epistemológicos, a racionalidade do conhecimento válido proposto pelos funcionalistas considera a ciência como um instrumento de regulação ao explicar o mundo social em termos de estruturas e funções físicas e biológicas similares àquelas do mundo natural, sendo a explicação funcional sempre teleológica, entendida em um esquema “de meios-e-fins”, acompanhada de

um sistema para lidar com as mudanças nos relacionamentos entre as variáveis do sistema e as variáveis ambientais. Regra geral, o funcionalismo, em suas várias vertentes, aborda essencialmente sistemas de relacionamento e a unificação das partes e dos subsistemas em uma totalidade funcional, na qual, cada elemento desempenha uma função no sistema mais amplo (TRAGTENBERG, 2005).

Contrariamente a visão apologética de Kanitz sobre a administração como a “ciência das ciências”, ao propor a epistemologia como metalinguagem, Lyotard (2015) afirma que essas narrativas dos neopositivistas e dos racionalistas críticos constituem meras ilusões da metalinguagem ao adotar erroneamente a razão como fonte do saber absoluto, visto que, a formação de consensos universais é uma quimera. Enfatiza que o pensamento objetivo constitui uma impossibilidade, na realidade, o que se manifesta com a produção do discurso são ideologizações.

Mais recentemente, tendo como base a epistemologia como metalinguagem e a paralaxe, Bazanini e Bazanini (2014) concebem que a Lógica da Análise busca descobrir os elementos empregados para justificar os procedimentos como válidos, 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). A visão em paralaxe de Žižek adverte que não se deve acreditar inocentemente nos universais abstratos disseminados pela ideologia, visto que “são termos falsos, que mistificam nossa percepção da situação em vez de nos permitir pensá-la.” (Žižek, 2012, p. 95).

Em relação aos estudos organizacionais, as ideologias implícitas no emprego das estratégias dos modelos de “chão de fábrica” como *techné* e *empeiria* serão ilustradas na narrativa da “*Experiência Schmidt*”, em trechos do Discurso de Taylor na Câmara dos Comuns, em 1912 e nos preceitos do Método *Lean Manufacturing* do Toyotismo. Infere-se, a partir daí que, desde Taylor, processo de produção reduzido a métodos de controle dos tempos e movimentos e a “produção enxuta” para se encontrar a melhor maneira de fazer e alcançar a produtividade confundem a ciência com racionalidade instrumental (GOUNET, 1999).

Desse modo, as reflexões propostas nesse ensaio, sob a forma de uma pensata, consistem em um exercício de pensamento que se apoia na epistemologia como metalinguagem de Lyotard (2015) e na visão em paralaxe de Žižek, para promover o exercício do pensamento amplo no desenvolvimento de um tema (MENEGHETTI, 2011).

Em consonância com esse propósito de contemplar concepções apologéticas e as críticas dos autores do pensamento administrativo, recorreremos, principalmente às obras de autores clássicos da administração, como Gabor (2001), Drucker (2000), Daft e Marcic (2016), Chiavenato (2014), Koontz e Weihrich (2012), que concebem a administração como a “ciência das ciências” capaz de por fim a irracionalidade e o caos social, ao trazer ordem e progresso para a civilização. Em contraposição à essa visão apologética, na perspectiva da epistemologia como metalinguagem, Tragtenberg (2005), Paes de Paula (2016), Faria (2007) e Vasconcellos, Domingues e Carrieri (2018) entendem os modelos administrativos como discurso retórico, em que prevalecem formas de dominação, manifestas pela disseminação de ideologias alienantes, dissociadas da compreensão crítica da realidade social.

Entendemos ser necessário esse procedimento com o intuito de promover reflexões sob vários ângulos em razão de alguns conceitos no campo dos estudos organizacionais serem absolutizados e incorporados ao saber pré-existente,

dissociado dos questionamentos que deveriam estar presentes (MENEGETTI, 2013).

Nessa perspectiva os questionamentos se estendem para os conceitos de epistemologia como metalinguagem (Lyotard, 2014) associada a paralaxe de Žižek (2015a) denunciam o anacronismo das concepções positivistas, neopositivistas e do racionalismo crítico por omitir e a *technē* e a *empeiria* que, em consonância com a pós-verdade, evidenciam os aspectos ideológicos dos modelos de administração, disfarçados em “conhecimento científico”. As concepções críticas de Lyotard (2014) e Žižek (1992, 2015b) sobre os limites da epistemologia, proporcionam subsídios para se refletir sobre realidades complexas como os modelos administrativos do Taylorismo e Fordismo, com o rótulo de “Administração Científica” os quais convivemos desde o início do século passado e que faz eco em nossa contemporaneidade, ao contemplarmos uma nova realidade, como a da pós-escravidão do Toyotismo.

### **Epistemologia e lógicas**

A epistemologia, na perspectiva da Filosofia da Ciência, estuda a origem, a natureza, a estrutura, os métodos e a validade do conhecimento, na busca de encontrar o grau de certeza do conhecimento nas diferentes áreas do conhecimento. Por meio da criação e construção individual ou coletiva é viabilizada pela dinâmica histórica e pela atividade discursiva (MENDOZA, 2018). O termo epistemologia não possui um sentido único, consistindo em um conceito múltiplo e flexível que tende a variar conforme os pressupostos filosóficos-científicos e retóricos adotados na pesquisa, classificadas em várias taxonomias e multiplicidade de sentidos (DENZIN E LINCOLN, 2011; TESCH, 2013; DE PAULA, 2016; BURRELL E MORGAN, 2017).

Essas várias taxonomias e multiplicidade de sentidos promovem inúmeras controvérsias, o que dificulta, sobremaneira, as possibilidades de consenso acerca da cientificidade de determinada teoria, visto que, os critérios de demarcação do que pode ser considerada ciência ou técnica ainda não estão claramente definidos no campo da administração, dependendo, em certos aspectos, da subjetividade do pesquisador.

Para os propósitos desse ensaio, o recorte epistemológico se volta para a análise comparativa da epistemologia racional crítica com a epistemologia como metalinguagem com o intuito de analisar o conhecimento denominado científico nas ciências sociais aplicadas, particularmente, nos modelos administrativos voltados para o chão de fábrica, no sentido de se distinguir se os procedimentos recomendados nesses modelos podem ser entendidos como crenças e interesses particulares ou, como seus apologistas recomendam, uma verdade científica.

Terra (2020) parte da premissa que a principal finalidade da ciência, como um processo de compreensão de uma realidade particular, está em favorecer a ampliação dos conhecimentos específicos de determinada área do saber, razão pela qual, a formulação de um conceito genérico da ciência se torna tarefa complexa e, caso não se atente para as ideologias, alienante, como entendem os frankfurtianos (ADORNO, 1986).

Em relação aos estudos relacionados à epistemologia que buscaram estabelecer linhas demarcatórias sobre a cientificidade dos diferentes ramos do conhecimento, autores clássicos como Kuhn (2003) Lakatos, Musgrave (1979);

Popper (1975) são citados com bastante frequência.

Dentre esses autores, vamos nos deter exclusivamente na epistemologia racionalista crítica de Popper por constituir uma abordagem mais aprofundada do conceito de cientificidade. Nesta abordagem, o autor entende que ao discorrer sobre as possibilidades do conhecimento somente pode propiciar conhecimentos provisórios e em constante modificação, por isso, as teorias científicas não devem ser encaradas como verdade final. Essa concepção resulta, então, que os enunciados científicos possuem bases, mas não fundamentos. Popper rejeita a concepção de que as teorias científicas possam ser construídas por um processo de indução a partir de uma base empírica ao propor que as teorias são criações livres da mente que devem estar ajustadas tanto quanto possível aos fenômenos que analisam (POPPER, 1975).

Concebe-se, assim, que a ciência avança por um processo de tentativa e erro, de conjectura e refutações. Ao ser proposta uma determinada teoria, essa, deve ser rigorosamente testadas por meio de observações e experimentos. Caso a teoria não corresponder deve ser substituída por outra capaz de passar nos testes que a teoria anterior não passou, em consonância com o postulado que a cientificidade de uma teoria reside não em sua impossível prova a partir de uma base empírica, mas sim, em sua refutabilidade (POPPER, 1975).

Nessa primeira leitura já é possível constatar que esse critério de cientificidade encontra dificuldades na análise dos modelos administrativos por duas razões básicas: as teorias de administração não foram falseadas anteriormente e, também, pode ocorrer que uma teoria invalidada empiricamente não seja necessariamente inválida.

Como se pode constatar nas teorias antecedentes da Administração Científica (1990), os pressupostos de Smith (2003) desenvolvidos no final do século XVIII, em relação à divisão do trabalho, ao egoísmo ético, dentre outros conceitos para se alcançar a máxima produtividade, aparentemente, não haviam sido testados anteriormente, portanto, não passaram pelo teste de refutabilidade, mesmo tendo atravessado os séculos e ter sido incorporado ao pensamento de Frederick Taylor, na primeira década do século XX.

Outro ponto a ser destacado se refere as particulares de cada área do conhecimento. Nas ciências sociais aplicadas predomina o efeito “neo”, ou seja, a teoria antiga tende a ser reatualizada parcial ou inteiramente para o tempo presente, por exemplo, apesar das mudanças no contexto social: o pensamento Taylorista ainda é empregado com relativa eficácia em tarefas repetitivas, como por exemplo, no setor gráfico. Portanto, o conceito de refutabilidade de Popper não se sustenta para analisar e caracterizar a cientificidade do pensamento administrativo nos estudos organizacionais.

Por essas limitações epistemológicas, Burrell e Gibson (1999) propõe que as teorias da organização não deveriam fazer parte da academia, pois, as condições teóricas iniciais que compõem o pensamento administrativo, as leis e as teorias explicativas são voláteis, enquanto a comprovação e corroboração não podem ser generalizadas, visto que, essas impossibilidades evidenciam a não cientificidade dos estudos em administração.

Outros posicionamentos reafirmam também esta impossibilidade. Augusto e Walter (2008) acentuam as dificuldades da administração, como ciência social aplicada, em atingir critérios de cientificidade de neutralidade e objetividade propostas pelas ciências naturais, acompanhada ainda, pela falta de rigor

metodológico, o que torna paradoxal a tentativa de transformar ideologias e técnicas em ciência. Mattos (2009), diante desses paradoxos, elabora um jogo sofisticado ao assumir essa dicotomia em sua amplitude retórica ao afirmar que, por um lado, de certo ponto de vista, um determinado ramo do conhecimento para ser considerada ciência deve possuir um corpo teórico próprio ao possibilitar prever formas de comportamento em casos específicos; por outro, a atividade do gestor depende também de habilidades intuitivas, uma vez que, os riscos da atividade empresarial nem sempre podem ser racionalmente previstas. Acresce-se, ainda que, em termos epistemológicos, não se pode comprovar que o gestor, em sua prática cotidiana, insira frequentemente no processo decisório a racionalidade ou o rigor que caracteriza o processo científico.

Esses fatores evidenciados detalhadamente e ilustrados pela “*Experiencia Schimidt*”, por “*excertos do Discurso de Taylor na Câmara dos Comuns*” e aspectos dos desperdícios evitáveis do *Método Lean Manufacturing* confirmam a pertinência da epistemologia como metalinguagem e a visão paralaxe nos estudos organizacionais para se desvelar as ideologias disfarçadas em ciência nos modelos administrativos.

### **A epistemologia como metalinguagem**

Neste ensaio, o paradigma adotado concebe que epistemologia corresponde à forma de metalinguagem, que se direciona pela análise dos vários aspectos que caracterizam uma atividade relacionada ao determinado ramo de saber que adquiriu legitimidade ideológica como ciência a partir de sua própria prática, à revelia de outros interesses (LOSEE, 1981).

Lyotard (2015) afirma que as ilusões acabaram, sobretudo, em referência a epistemologia como fundamento das teorias, uma vez que, o projeto da modernidade com base no racionalismo representa a mais profunda crise da fenomenologia como ciência. Por um lado, a compreensão do objeto requer escolhas de ordem epistemológicas, por outro, implica também em não se cair no dogmatismo da epistemologia escolhida (MENEGETTI, 2011).

Portanto, em sentido próprio, uma atividade analítica e/ou histórica, não deve negligenciar a atuação da ideologia, até para evitar a confusão propositada entre ciência e técnica, mormente, nas ciências sociais aplicadas.

O método de Žižek (1992) incorre na proposta de uma crítica permanente sobre o real que possibilite o salto entre uma determinada concepção de mundo, comparativamente, ao seu oposto que serve como pano de fundo, pois, permite investigar a maneira como a ideologia opera na sociedade, ao iludir o indivíduo e mascarar a realidade, e como o método da visão em paralaxe pode funcionar como antídoto para inibir tal influência (DE ARAUJO, 2020).

Etimologicamente, a palavra técnica origina-se do grego *technē*, cujo significado primeiro significava “arte” ou “ciência”, um conjunto de regras, normas ou protocolos que se utiliza como meio para chegar a determinada meta. Aristóteles entendia que a técnica se tratava da capacidade e sabedoria do homem para produzir algo de forma raciocinada. Por isso que a técnica não poderia ser vista como algo mecânico, mas sim como algo intelectual.

Com o intuito de ilustrar a interatividade entre esses dois procedimentos para gerar persuasão, na Antiguidade, no Diálogo “*Górgias*” de Platão, a retórica é concebida tanto como *technē* quanto *empeiria*, isto é, direcionada para objetivos a

serem alcançados e agrado, sedução para comover os receptores das mensagens, respectivamente. O Diálogo “Hipias”, Platão (1975) reconhece existir uma boa retórica, aquela que privilegia a *technē*, aquela que conduz racionalmente as almas para o bem, o belo e verdadeiro. Em ambos os diálogos, a retórica considerada “boa” emprega exclusivamente a *technē*, enquanto a retórica “má” utiliza a *empeiria*, contudo a retórica, seja em qualquer uma de suas acepções, não pode ser confundida com a verdadeira filosofia ou ciência que se caracterizam pela busca da verdade, como no axioma do sofista Górgias: “a verdade não existe e, mesmo que existisse seria impossível comunicá-la” (PLEBE, EMMANUELE, p.1978, p.12).

Apesar da pecha de falsos filósofos com que os seus ensinamentos passaram para posteridade (CASSIN, 2005), a lição que os sofistas nos deixam e, sobre a qual, Platão (1975) e Aristóteles (1956), por inúmeras vezes, advertiram sobre o problema do falso conhecimento, isto é, em termos epistemológicos, não se pode mascarar a busca do interesse próprio com os princípios que deve reger a filosofia e a ciência.

Posteriormente, no século XVII, no período renascentista, Descartes, ao propor as regras do método científico, advertiu sobre as falácias presentes nas lógicas 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 adegas muito escura (DESCARTES, 2009, p.86).

Pode-se inferir no texto acima que a obscuridade denunciada numa perspectiva acentuadamente prática no sentido de beneficiar, ou mesmo agradar explicitamente seu agente, está em franca oposição à busca de cientificidade.

Žižek (1992) recorre ao conceito de paralaxe para descrever diferentes situações sociais nas quais aquilo que é tomado como realidade, de fato não passa de ilusão. O ser humano ludibriado, envolvido nas malhas da ideologia, não percebe sua situação existencial. Nesse jogo retórico, na relação entre o Real e o Simbólico, é preciso identificar o que há de tendencioso no fato em que a ideologia opera.

Dentre esses procedimentos tendenciosos nas diferentes áreas do conhecimento, o gestor empresarial para resolver problemas concretos dirige seus esforços para tomar decisões em vários sentidos e, nessa atuação, tende a predominar a abordagem funcionalista que empregam *technē* e *empeiria* de maneiras distintas para se alcançar a máxima eficiência, conforme Quadro 1.

### Quadro 1. Visão geral dos modelos administrativos no de chão de fábrica

Problemas concretos	Taylorismo	Fordismo	Toyotismo
Formas produtivas	Produção em massa	Produção em massa	Produção em lotes
Como o trabalho deve ser realizado?	O trabalho é realizado segundo o rendimento de cada trabalhador	O trabalho é realizado na dependência das máquinas e esteiras instaladas	O trabalho é realizado segundo a demanda dos consumidores
Como gerir os	Formar grandes	Formar grandes	Estoques

<b>estoques?</b>	estoques	estoques	inexistentes
<b>Como otimizar a produção?</b>	Produzir no menor tempo possível	Produzir no menor tempo possível	Produzir em função da demanda
<b>Como controlar a qualidade?</b>	Controle realizado no final do processo produtivo	Controle realizado no final do processo produtivo	Controle realizado durante o processo produtivo
<b>Quantas funções devem ser atribuídas a cada trabalhador?</b>	Cada trabalhador exerce uma única função	Cada trabalhador exerce uma única função	Cada trabalhador exerce várias funções no trabalho em equipe
<b>Como se dá a relação entre gerência e trabalhadores?</b>	Os trabalhadores estão submetidos à gerência que possui a incumbência de vigiar e punir	Os trabalhadores estão parcialmente subordinados à gerência que deve estar vigilante	Os trabalhadores possuem autonomia. A gerência subordina o trabalho de forma estrutural

Fonte: autores, com base em Taylor (1990), Ford (1954) e Ohno (1997).

Nesta visão panorâmica dos modelos de administração que surgiram no chão de fábrica, constata-se que o foco exclusivo se volta para a busca da produtividade. Os interesses do capital são colocados acima dos valores que, minimamente, dignifiquem às condições de trabalho, cuja única finalidade está em encontrar cada vez mais efetivos métodos de controle, de tempos, de movimentos, de produtividade, o que faz predominar radicalmente, a racionalidade instrumental que passa a constituir a ideologia por excelência destinada a legitimar continuamente a opressão do capital como instrumento da alienação da consciência social (ADORNHO, 1986).

Pode-se observar também nestas formas de produção que a *technë*, implícita nesses modelos, possui como uma de suas principais características privilegiar mais os meios do que os fins, ou seja, ser um meio mais que um fim, ou seja, poupar esforços ao adotar mecanismos que, geralmente, foram testados empiricamente e podem ser repetidos facilmente com vistas à obtenção facilitada de resultados.

Zaccarelli (2000) discorre instrutivamente sobre *technë* e *empeiria* no emprego desses procedimentos ao mencionar alguns tipos de estratégia empresarial. Por exemplo, a “Estratégia Decidida Continuamente” no monitoramento permanente das ações dos concorrentes, permite ao gestor planejar a cada nova mudança decorrentes do ambiente interno e externo pela criação de novos estratagemas condizentes com a situação competitiva; a “Estratégia de Sinalização”, por sua vez, em que os gestores ameaçam, dissimulam e mesmo, blefam para mostrar a sociedade o que ela é capaz de fazer e, ao mesmo tempo, reiterar o grau de poder e legitimidade de suas ações comparadas às organizações concorrentes.

Pela presença da *technë* e *empeiria* nas atividades competitivas o pesquisador conclui que “não existe estratégia certa ou errada, porque estratégia não é problema de lógica pura, mas um jogo dinâmico e imprevisível” (ZACCARELLI, 2000, p. 229).

Em consonância com os rumos tomados pela racionalidade instrumental, a estratégia no campo empresarial, sinaliza, ameaça e dissimula, como será ilustrada na “*Experiência Schmidt*” do Taylorismo e nos “*Lean Manufacturing* do Toyotismo”, cujos resultados somente serão conhecidos a posteriori para se avaliar se as estratégias empregadas foram adequadas, ou não, como recomenda a “Estratégia Decidida Continuamente”. Portanto, a epistemologia como metalinguagem e a visão



paralaxe concebem que predomina no pensamento administrativo, a *technê* e *empeiria*, envoltas na Lógica da Persuasão, o que caracteriza a racionalidade instrumental e que, portanto, não deve ser confundida com ciência.

### **Racionalidade instrumental e realidade organizacional**

A realidade organizacional apresenta situações para o gestor 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 e SERAFIM, 2019).

Essa sabedoria prática, nas organizações empresariais modernas adota a razão instrumental como lógica implícita às ações, por que o padrão de êxito é estabelecido e orientado pelas leis de mercado (GUERREIRO, 1981). Essa racionalidade instrumental contempla retoricamente determinados fundamentos filosóficos, justificando o egoísmo ético para a formulação e implementação de estratégias na busca da 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, considerado “o pai da economia moderna”, cujas ideias serviram de base para a teoria do valor-trabalho, sendo um dos pioneiros a elaborar um modelo coerente do sistema capitalista (SMITH, 2003).

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. Em sua perspectiva, 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 na ótica do pensamento “politicamente correto”, 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 e DÉRY, 1996).

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 ao confirmar os pressupostos de Smith (2003) de que para se promover a riqueza das nações é preciso concretizar o egoísmo ético em que se deve agir metódica e cientificamente para se alcançar a

produtividade.

Hanlon (2016) emite juízos semelhantes ao discorrer sobre os procedimentos de Ohno (1997) para se evitar desperdícios, como por exemplo, produzir mais com o mínimo de mão de obra para aumentar o valor agregado e, nesse sentido, propõe o egoísmo ético tal qual Smith, somente com roupagens diferentes, ou na analogia do próprio autor: *um taylorismo da microeletrônica, computadorizada*.

Essas semelhanças entre os pressupostos do Taylorismo, Fordismo e Toyotismo, agrupados em quatro fatores e seus respectivos procedimentos, caracterizam a epistemologia e a paralaxe como referenciais pertinentes para desvelar as ideologias implícitas no referidos modelos, conforme Quadro 2.

**Quadro 2. Fatores implícitos nos modelos de chão de fábrica**

FATORES	PROCEDIMENTOS
<b>Fator 1. Análise do contexto social e a implantação de novas metodologias no processo produtivo</b>	Detectar as especificidades do contexto resultante dos problemas à serem superados para se alcançar a máxima produtividade
<b>Fator 2. Os pressupostos implícitos e a disseminação da ideologia.</b>	Referenciar a ideologia por meio de universais abstratos: objetividade, neutralidade, universalidade, autonomia.
<b>Fator 3. Ocultamento das contradições e falácias lógicas</b>	Omitir os efeitos adversos que possam de alguma maneira alcançar a consciência do trabalhador e afetar o alcance da eficiência e da eficácia.
<b>Fator 4. Superação dos dilemas éticos</b>	A consciência para ser ética deve manifestar a obediência e o pertencimento, valores esses, imprescindíveis para a racionalidade instrumental.

Fonte: autores, com base em Taylor (1912; 1990) e Ohno (1997).

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.

Prevalece nesses fatores o conceito de *razão instrumental*, em que a racionalidade é utilizada para fins meramente práticos, utilitaristas, técnicos e ausentes de reflexão prévia, uma sociedade ultrarracionalista, ordenada em uma lógica pragmática, sem conceitos nem princípios ontológicos (TERRA, 2020).

Essa ausência de reflexão prévia, na perspectiva da paralaxe, acentua os enganos das ideologias: “Eis como age a ideologia: desvia o ângulo do observador para que este veja exatamente a ilusão do fato observado” (DE ARAUJO, 2020, p. 328). O conjunto desses fatores remete ao ultrarracionalismo, na irrazão, na ignorância ou no “não-saber” em alto nível de instrumentalidade, tendo como finalidade a dominação e obtenção de poder (DA SILVA, MENICONI, 2021), associados aos quatro fatores implícitos com o emprego da *technē* e *empeiria* nos modelos Taylorista, Fordista e Toyotista.

### **Téchnē e *empeiria* do Modelo Taylorista/Fordista**

**Antecedentes do modelo:** Inspirado no indutivismo dos experimentos do chão de fábrica de Taylor, o Fordismo iniciou-se em 1913, ao Henry Ford adotar um novo método de produção em sua fábrica de automóveis, que se consolida efetivamente como um novo padrão produtivo no pós-Segunda Guerra Mundial,

resultante, principalmente, da escassez de produtos, que demandavam produção em massa (MARCELINO, 2013).

### **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, esses procedimentos eram considerados normais no empirismo da Administração Tradicional, conseqüentemente, poder-se-ia perceber nitidamente a irracionalidade e ineficiência apenas na prática. 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. Com a Implantação de nova metodologia e a utilização do método científico os movimentos inúteis foram eliminados enquanto os movimentos úteis 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.

Como descrito no Quadro 2, a implantação de novas metodologias caracteriza a Lógica da Análise, presente no Fator 1, que busca descobrir os elementos empregados para justificar os procedimentos como válidos diante das exigências do contexto porém, deve ser acompanhado da Lógica da Persuasão para influenciar o receptor da mensagem e acentuar como verdadeiro o raciocínio inválido, presente nos fatores 2,3 e 4.

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 atribísse grande valor ao dinheiro. O indivíduo escolhido foi um grandalhão imigrante holandês, a quem ele chamou de *Schmidt*.

A “Experiência *Schmidt*”, que será apresentada adiante com maiores detalhes,

simbolizou um instrutivo exemplo da aplicação da *technē* e *empeiria* e da interatividade dinâmica que se estabelece entre a Lógica da Análise e Lógica da Persuasão, como no excerto abaixo:

*Schmidt, você é um operário classificado?– Não sei bem o que o senhor quer dizer.– Desejo saber se você é ou não um operário classificado.– Ainda não o entendi.– Venha cá. Você vai responder às minhas perguntas. Quero saber se você é um operário classificado, ou um desses pobres diabos que andam por aí. Quero saber se você deseja ganhar \$ 1,85 dólar por dia, ou se está satisfeito com \$ 1,15 dólar questão ganhando todos esses tontos aí.– Se quero ganhar \$ 1,85 dólar por dia? Isto é que quer dizer um operário classificado? Então, sou um operário classificado.– Ora, você me irrita. Naturalmente que deseja ganhar \$ 1,85 por dia; todos o desejam. Você sabe perfeitamente que isso não é bastante para fazer um operário classificado. Por favor, procure responder às minhas perguntas e não me faça perder tempo (TAYLOR, 1990, p. 57)*

Pode-se observar o emprego da *empeiria* em sentido invertido para provocar medo e desprazer para submeter o interrogado. O diálogo entre Taylor e *Schmidt* é completamente orientado para confundir, embaraçar e envergonhar seu interlocutor, agindo como um mentor que propõe modificar modo de viver do operário, desde que esse, obedeça incondicionalmente às suas ordens.

Temos assim, a Lógica da Análise no Taylorismo que evidenciou 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, coloca a obediência como a principal virtude do trabalhador que deve estar ciente de sua condição de subordinado: “(...) procure responder as minhas perguntas e não me faça perder tempo” (TAYLOR, 1990, p. 57).

Tendo como instrumento à Lógica da Análise, constata-se que Taylor usou de pressupostos totalmente empíricos e indutivistas, com ênfase na tecnologia do período em detrimento do desenvolvimento dos trabalhadores e, pela Lógica da Persuasão, ao considerar a ambição de um sujeito limitado intelectualmente assentado em um *éthos* infantil que resultou na condição robotizada do operário e, conseqüentemente, o condicionamento padrão instituído pela lógica capitalista, visando o lucro das corporações (PINTO, 2007).

## **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 o simbolismo teológico da própria ideologia religiosa dos donos das fábricas da época, nos Estados Unidos que, baseados na doutrina protestante, apregoavam que o trabalho promove resgate da alma humana em sua peregrinação sobre a terra, pois a natureza humana em si mesma é negligente e pouco afeita ao trabalho (WEBER, 2004). Soube, também, referenciar a ideologia que interessava aos donos do capital, por meio de universais abstratos em que os interesses dos operários devem ser os mesmos de seus patrões. 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 (TAYLOR, 1912).

[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).

Pode-se inferir que, se 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, analogamente, o Fordismo constitui uma aplicação prática do Taylorismo, visto que, parte do mesmo pressuposto e acrescenta um nome 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 pelos donos dos meios de produção que controlam a esteira de produção (PINTO, 2007).

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, 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 propostos por Taylor. Ou seja, as mesmas premissas com foco na tarefa, redução de custos e maximização da produção (ilustrado pela “Experiência *Schmidt*”) foram empregados por Henry Ford, com ênfase na economia de escala, eliminação de desperdícios e produção em massa através da esteira de produção. (MOTTA, VASCONCELOS, 2004).

Desse modo, o Fordismo, não se concentrou nos modos de operacionalizar a produção em termos de unidades produtivas como no Taylorismo, pois, seus propósitos foram mais ambiciosos, um alcance bem mais amplo ao ultrapassar a fábrica e tornar-se expressão política da acumulação capitalista, como a expressão de uma formação social específica de uma fase do capitalismo” (FARIA, 2008).

### **Fator 3. Ocultamento das contradições e falácias lógicas**

Ocultar as contradições pelo emprego de falácias lógicas torna-se requisito imprescindível para a efetiva implantação de novas metodologias no setor produtivo. 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 solidariedades 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 Taylorista 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, como se pode observar no prosseguimento do diálogo entre Taylor e *Schmidt*.

*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 se tornar um operário classificado e obter o aumento do valor da hora de trabalho, como nesse excerto do diálogo:

*(...) naturalmente, você receberá \$ 1,85 dólar para carregar uma pilha, como esta, todos os dias, durante o ano todo. Isto é que é um operário classificado e você o sabe tão bem como eu.- Bem, tudo entendido. Devo carregar as barras para o vagão, amanhã, por \$ 1,85dólar e nos dias seguintes, não é assim?- Isso mesmo.- Assim, então, sou um operário classificado.*

*Devagar. Você sabe, tão bem quanto eu, que um operário classificado deve fazer exatamente o que se lhe disser desde manhã à noite. Conhece você aquele homem ali?- Não, nunca o vi.- Bem, se você é um operário classificado deve fazer exatamente o que este homem lhe mandar, de manhã à noite. Quando ele disser para levantar a barra e andar, você se levanta e anda, e quando ele mandar sentar, você senta e descansa. Você procederá assim durante o dia todo. E, mais ainda, sem reclamações. Um operário classificado faz justamente o que se lhe manda e não reclama. Entendeu? (TAYLOR, 1990, p.57-58),*

Como se pode extrair do texto acima, amparado na epistemologia da metalinguagem e na visão paralaxe, é montada artificialmente uma armadilha indetectável e como as enxurradas de perguntas são sucedidas e de posse desses incentivos salariais, *Schmidt* se submeteu totalmente.

Inicialmente, 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, *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 o sujeito subserviente para realização das tarefas, 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, comparativamente à média anterior que era de 12,5 toneladas.

De maneira geral, os resultados excederam as expectativas patronais. Taylor obteve melhorias constantes na produtividade, aumentando a produtividade acima de 200%, reafirmando o reafirmou 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. Em suas palestras Taylor imitava o sotaque holandês de Henry Noll, verdadeiro nome de *Schmidt* em suas palestras sobre a administração científica.

E, assim, *Schmidt* foi utilizado como “cobaia” para que os patrões pudessem chegar ao modelo do “trabalhador ideal”. Eis um dos muitos aspectos astutos do maquiavelismo de Taylor, como bem afirmou Weil (1964).

Posteriormente, o *staff* administrativo do Fordismo monopolizou e incorporou às máquinas o saber e habilidade do trabalhador, o que provocou a expropriação dos trabalhadores do chão de fábrica em relação ao domínio do processo de trabalho e, conseqüentemente, maior dependência do trabalhador em relação à organização capitalista. Todavia, se inicialmente, a “Experiência *Schmidt*”, como experiência embrionária, posteriormente, possibilitou intensificação da divisão do trabalho e dos tempos e movimentos, em dado momento, mostrou-se contraprodutivo, limitando a fluidez e flexibilidade do processo de trabalho, o que conduziu os trabalhadores, paralelamente, a revoltar-se contra esses métodos de exploração do trabalho por parte da classe trabalhadora, culminando numa “crise do trabalho”, com conseqüente baixa de produtividade (BIHR, 2010).

Desse modo, utilizando habilmente a *technē* e *empeiria* no processo de produção, Taylor conseguiu definir a melhor maneira de fazer cada trabalho e, ao mesmo tempo, omitir os efeitos adversos que pudessem de alguma maneira afetar o alcance da eficiência e da eficácia. De posse dessas informações, a partir de então, as empresas, 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 Taylor fizera com *Schmidt*.

#### Fator 4. Superação dos dilemas éticos

Em termos de autoridade e astúcia, 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 conseqüente ser político do tempo moderno, como relata Weil (1964):

(...) Sua contribuição fundamental não se situa apenas 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 (WEIL, 1964, p.302).

Taylor utilizou com rara habilidade os preceitos de Maquiavel (2009), a astúcia da raposa (ao fazer com que o trabalhador aceitasse as suas práticas como benéficas a todos os envolvidos no processo produtivo) e a força do leão (inspirado em um autoritarismo exacerbado), inteligente e astuto, formulou e executou políticas favoráveis as classes dominantes do seu tempo, o que promoveu a mais forte dominação sobre os trabalhadores.

Possuidor, desde criança, de um temperamento autoritário, enérgico e determinado, absolutamente intransigente, provocava medo e repulsa por onde passava: “ele não suportava ver um torno ocioso ou um homem parado”. A produção lhe subia à cabeça e ocupava seus nervos insones como vinho e mulheres nas noites de sábado (DOS PASSOS, 1946, p. 33).

Estrategicamente, os dilemas éticos no Taylorismo são superados em uma

espécie de abafamento, em que o método de racionalização da produção industrial que evita desperdícios e busca a todo custo e o aumento da produção, vem acompanhado de uma ética “fundada num princípio particular, ou mais explicitamente, numa virtude particular, a obediência” (WEFFORT, 1985).

O esforço para tornar a Administração uma ciência e retirar das mãos do operário o planejamento e o controle da produção foi uma grande realização de Taylor, consoante com a necessidade primordial do mundo capitalista que se erguia (SANTOS, 2019).

A partir de então, sendo o ritmo da produção extenuante, Ford (1954) efetua uma ruptura e, ao mesmo tempo, continuidade com as técnicas de gerenciamento propostas pelo Taylorismo ao propor uma nova lógica: pagamento de altos salários.

Assim, Ford (1954, 1967) avançou além das concepções Tayloristas ao expandir as contradições da relação capital-trabalho para além do espaço interno da empresa, o que viria afetar o ambiente de negócios como um todo. Nas décadas que se seguiram, a partir de 1920 e 1930, o Fordismo possibilitou a hegemonia industrial dos Estados Unidos como um novo modo de vida, com sérios revezes para a classe operária que, sob a combinação da coerção e da persuasão colapsou a resistência dos trabalhadores, decorrentes das novas experiências que intensificaram cada vez mais à subordinação do trabalho ao capital (DIAS, 1999).

## **Technë e empeiria no Modelo Toyotista**

Antecedentes do modelo: Na década de 1970, o modelo de produção fordista foi sendo substituído pelo toyotismo. O Toyotismo é um modelo de produção industrial que surgiu no Japão no pós-guerra, 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**

O sistema de produção no Fordismo propiciava bons salários aos trabalhadores que potencializava o consumo e, ao mesmo tempo, favorecia a arrecadação de impostos que uma boa arrecadação de impostos que financiavam serviços públicos.

Com a crise do petróleo, em 1973, o Fordismo já não era capaz de oferecer a variedade e diversidades de produtos que o mercado globalizado exigia, além do 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 Fordismo 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. Uma nova forma de organização do trabalho, flexível, exigindo menor concentração de estoque, simplificando o sistema Fordista de produção se tornava necessária.

O Toyotismo surge associado à crise econômica que assolava o Japão no período pós II Guerra Mundial, em que a situação do país era dramática, o país vivia uma grave crise de escassez de mão-de-obra, de matérias-primas e de desenvolvimento tecnológico em que se impunha a necessidade cada vez maior de



responder com máxima eficiência e agilidade às demandas do mercado por pequenas quantidades de numerosos produtos.

Neste período, engenheiros japoneses visitaram fábricas da Ford nos Estados Unidos para aprender sobre o modelo, que foi percebido como um modelo ultrapassado. Dentre esses engenheiros, Ohno e Toyoda aperfeiçoaram o Fordismo e criaram o Sistema Toyota de Produção, atualmente conhecido como *Lean Manufacturing* que se tornou o novo modelo na indústria automobilística.

Genericamente, o *modelo Lean* pode ser entendido como 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.

No contexto da microeletrônica computadorizada, comparativamente ao modelo Taylorista e Fordista, o Toyotismo requer metodologias mais ágeis, polivalência do trabalhador com aumento da intensidade laborativa, à medida que requer um esforço adicional de trabalho mental, conhecimento de diferentes operações, trabalho emotivo, concentração e atenção no controle de máquinas (DAL ROSSO, 2008).

## 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, baseado na metodologia do *Lean Manufacturing*, divididos em sete categorias, atualmente em oito, conforme quadro 3.

**Quadro 3. Desperdícios no *Lean Manufacturing* do Toyotismo**

<b>Desperdícios</b>	<b>Descrição</b>
<b>Superprodução</b>	Produção de itens sem demanda, acarreta perdas em excesso de pessoal e estoques desnecessários;
<b>Espera (tempo sem trabalho)</b>	Funcionários apenas aguardam o equipamento operar sem qualquer atividade ou simplesmente não tem trabalho devido a falta de estoque;
<b>Transporte ou movimentação desnecessária</b>	Movimento de estoque em processo por longas distâncias, criação de transporte ineficiente;
<b>Super-processamento ou processamento incorreto:</b>	Passos desnecessários para a produção de itens, processo ineficiente devido a falta de ferramentas ou projeto de baixa qualidade do produto. Ohno considerava a principal perda, pois geraria os outros tipos de perdas;
<b>Excesso de estoque</b>	Excesso de matéria-prima, estoque de produtos acabados, causando lead times mais longos, obsolescência, produtos danificados, custo de transporte, armazenagem e atraso;
<b>Movimento</b>	Qualquer movimento inútil que os funcionários fazem durante o trabalho,

<b>desnecessário</b>	tais como procura, pegar e empilhar peças;
<b>Defeitos</b>	Produção de peças defeituosas ou correção;
<b>Desperdício da criatividade dos funcionários</b>	Perda de tempo, ideias, habilidades, melhorias e oportunidades de aprendizagem por não envolver outros funcionários.

Fonte: Autores, com base em Shingo (1996) e Ohno (1997),

Como se pode observar no quadro acima, a ideia central é fazer mais com menos recursos, o conceito de desperdício é definido como qualquer atividade que utiliza recursos, mas não cria valor algum para o cliente (WOMACK, JONES, 2004).

A racionalidade do modelo aparentemente conduz ao bem-estar geral, mas efetivamente isso não ocorre. O emprego de universais abstratos encobre o aumento da exploração do trabalho por uma ideia de maior autonomia do trabalhador; todavia, essa autonomia é capturada e controlada no limite de sua possibilidade de ser transferida para as máquinas (OHNO, 1997) o que disfarça uma manobra gerencial astuta que, conquista o consentimento passivo do trabalhador frente às inovações na organização do trabalho, resultando em novas formas de subordinação cada vez mais intensas (SANTOS, 2011).

### Fator 3. As contradições e falácias lógicas

O Toyotismo omite os efeitos adversos que possam de alguma maneira afetar o alcance da eficiência e da eficácia, por intermédio de uma 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.

Os conceitos inerentes à filosofia do Toyotismo regem-se, basicamente, pela eliminação dos desperdícios existentes tendo como consequência direta o aumento da produtividade e da eficiência nas linhas de produção (BASTOS, 2012). A *Metodologia Lean Manufacturing* está alicerçada em dois pilares: primeiro, o sistema *just in time* (no momento certo) traz o conceito de um fluxo entre os itens corretos necessários à montagem para chegar a linha de montagem no momento em que são necessárias e somente na quantidade necessária; segundo, *Jidoka* (autonomação), busca o aumento de produtividade pelo aumento do valor agregado, incluindo a redução cada vez maior da mão de obra (MANDELLI, 2016).

O discurso voltado à valorização do trabalho em equipe, da qualidade de trabalho, da flexibilização e qualificação do trabalhador, oculta, porém, a exploração, a intensificação e precarização do trabalho inerente a busca insaciada pelo lucro, possibilitando ao Toyotismo a degradação das condições de trabalho e dos direitos trabalhistas (MARCELINO, 2002, PORTO, 2021).

Pelo emprego da *technē* a Lógica da Análise aplicada ao Toyotismo cria mecanismos para se evitar os desperdícios em todos os setores da empresa, enquanto o uso da *empeiria* na Lógica da Persuasão transmite a ideia de que o funcionário é “colaborador” e “patrão”, resultando na transferência dos encargos da empresa para os funcionários.

Enfim, as contradições e as falácias do *Método Lean Manufacturing* são encobertas 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, constituição de redes de colaboradores e de subcontratação (ALVES,

2011).

#### Fator 4. A superação dos dilemas éticos

Estrategicamente no Toyotismo, 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.

Para os ideólogos e apologistas do *establishment* que colocam os interesses patronais acima de qualquer outro valor, a redução do número de operários efetivos nas fábricas para se alcançar o ideal de chamada “fábrica enxuta” não constitui nenhum dilema ético, pois, como esclarece Rosso (2008), o aumento da demanda é suprido mediante trabalho cada vez mais intenso, com emprego de horas-extras e contratação adicional. Esses procedimentos são considerados rotineiros e naturais junto aos trabalhadores enquanto o supervisor atua como se fosse o treinador da equipe, sendo que, 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)*

Comparativamente ao Fordismo, 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 Fordismo, mas nos contornos da flexibilização, o “comandante estressado” e 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 Fordismo e na burocracia, 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” (ALVES, 2011, p.95) eis o lema do trabalho em equipe no Toyotismo. O Toyotismo e as atuais tecnologias de vigilância do trabalho configuram uma dimensão das sociedades do controle temos sim, o “garçom serviçal refinado e preocupado com que se passa na casa”, tratado pelo nome de “colaborador”.

Na visão paralaxe a alternância da visão de um mesmo fenômeno engloba tanto o Real como o Simbólico. A consciência da variação do ângulo de visão paraláctica possibilita à visão crítica dos fatos, desvelando os véus da ilusão disseminado pela ideologia do “comandante estressado”, do “garçom serviçal” e do “colaborador” constituem instrutivos exemplos do encobrimento da exploração pelo uso dissimulado da ideologia. Ou seja, “são termos falsos, que mistificam nossa percepção da situação em vez de nos permitir pensá-la.” (ŽIŽEK: 2012, p.

95).

## Reflexões finais

Após o desenvolvimento dos questionamentos e as reflexões realizadas ao longo desse ensaio, a premissa central foi confirmada: a cientificidade da administração constitui um recurso retórico para legitimar práticas desumanizadoras com o emprego de termos de universais abstratos que mascaram a prática cotidiana nas organizações.

No desvelamento das ideologias como paralaxe, Žižek (2015a) concebe que a realidade é construída por intermédio da ideologia, todavia, o real não é equivalente à realidade vivida pelos sujeitos como uma totalidade ordenada de significados.

Com base neste pressuposto, o emprego dos fatores implícitos nos modelos administrativos do chão de fábrica objetivou evidenciar que esses modelos não possuem cientificidade e que, a epistemologia como metalinguagem e a paralaxe possuem instrumentos para desvelar concepções de caráter funcionalista, direcionados ao favorecimento dos grupos de poder, ao mesmo tempo, que impõem maneiras de se comportar e de agir ao disciplinar a conduta dos trabalhadores fundamentados em universais abstratos.

Desde os antigos gregos, o trabalho concebido como atividade servil demandada de homens que necessitavam dele para sobreviver, e esta sobrevivência de natureza animal não se coadunava com a condição de sujeito dos homens livres. Por isso, o escravo, era considerado um *não-cidadão*, cujo trabalho se fazia necessário para produzir riqueza e, nesse período, o critério de distinção entre homens livres e escravos estava não apenas nos aspectos jurídicos, mas sim, entre aqueles que estão livres da necessidade de trabalho e os que são obrigados a trabalhar para viver (WOOD, 1991).

Todavia, essa declaração tão explícita do trabalho escravo, na perspectiva moderna e contemporânea do capitalismo, recebeu uma teorização e prática que contem a assimilação de formas escravocratas, pela ideia do trabalhador “livre” que, dispõe de autonomia e liberdade para vender sua única mercadoria: a força de trabalho.

Nesta restrição, a autonomia fica relegada a um segundo plano, “sujeita ao nexo do discurso”, visto que, o sujeito não se percebe submetido às leis da realidade que é mantida por ele próprio, sob a posição da ordem simbólica assumida e, posteriormente incorporada por ele como condição para sua existência (ŽIŽEK, 2015b).

Nesse ponto final da análise é possível fazer uma síntese ao se estabelecer um paralelo entre os três modelos e a ideologia neles disseminadas. O modelo Toyotista não deixa de utilizar os mecanismos disciplinares impostos pelo taylorismo/fordismo, mas avançou além, ao aperfeiçoá-los com novas e mais sofisticadas ferramentas de controle, que possibilitam a intensificação do trabalho e seu posterior mascaramento através do emprego da *technē* e *empeiria*, em que a palavra “colaborador”, sutilmente, passa ser um atestado de civilidade, bem ao gosto dos apologistas e retóricos da administração. Do exposto, a guisa de conclusão sobre as reflexões promovidas ao longo do texto, este ensaio sugere que:

(1) Os estudos em administração empregam “epistemologias”, voltadas para o positivismo, neopositivismo e racionalidade crítica, tendo como âncora, a

abordagem funcionalista que permanece oculta, ao disfarçar o empirismo e as ideologias neles presentes, em conhecimento científico.

(2) Por essa inadequação, a epistemologia como metalinguagem desconstrói a cientificidade do pensamento administrativo na gestão das organizações ao acentuar o seu cunho ideológico e caráter retórico em que estão implícitas a *technē* e a *empeiria*, como tentativa dogmatizante de fundar uma proposição básica e universal para os estudos organizacionais, desde o ponto de vista da própria legitimação até a concepção de ciência como um conhecimento neutro, em si mesmo, independentemente de seus possíveis usos.

(3) Finalmente, os fatores elencados nesse estudo, o relato e diálogo da “Experiência *Schimidt*” e os conceitos de desperdício no *Modelo Lean Manufacturing*, de certa maneira, complicam as pretensões dos apologistas e retóricos do *establishment* na disseminação de ideologias disfarçadas em conhecimento “filosófico-científicos” ao preconizar a objetividade, neutralidade e universalidade da administração como “ciência das ciências”.

Contudo, o desafio dos pesquisadores das ciências sociais também é complexo. Diante do deserto do real, a escolha monolítica pode se transformar em obstáculo intransponível para se compreender a realidade pesquisada, pois, diante de uma determinada situação em que as escolhas se apresentam muito claras, certamente, de forma sub-reptícia, a ideologia se encontra em seu estado mais puro, muitas vezes, encobertas por uma espécie de dogmatismo ingênuo e impeditivo do desvelamento do objeto pesquisado (ŽIŽEK, 2015a).

## Referências Bibliográficas

ADORNO, Theodoro. W. **Sobre a lógica das ciências sociais**. In: COHN, G. *Theodor W. Adorno*. (Coleção "Grandes Cientistas Sociais"). São Paulo: Ática, 1986.

ALVES, Giovanni. **Trabalho e subjetividade**: o espírito do Toyotismo na era do capitalismo manipulatório. São Paulo. Boitempo. 2011.

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.

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 réfléchie. Quelques empreintes de l'épistémologie des sciences de l'administration. **Anthropologie et sociétés**, v. 20, n. 1, p. 103-123, 1996.

AUGUSTO, Paulo O. M.; WALTER, Silvana A. O *status* científico da pesquisa em administração. **Revista de Negócios**, v. 13, n. 4 p. 56-71, out./dez. 2008.

BASTOS, Bernardo Campbell. **Aplicação de lean manufacturing e uma linha de produção de uma empresa do setor automotivo**. 2012.

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.

BIHR, Alain. **Da Grande Noite à Alternativa**: movimento operário europeu em crise. São Paulo: Boitempo, 2010.

BURREL, Gibson. **Ciência normal, paradigmas, metáforas, discursos e genealogia da análise**. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, p. 439-462.

BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life**. Routledge, 2017.

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.

DA SILVA, Gustavo Ruiz; MENICONI, Pedro Almeida. A ciência econômica como retórica: por uma nova ontologia. **Alabastro**, v. 1, n. 14, 2021.

DAFT, Richard L.; MARCIC, Dorothy. **Understanding management**. Cengage Learning, 2016.

DAL ROSSO, Sadi Dal. **Mais Trabalho**: a intensificação do labor na sociedade contemporânea. São Paulo: Boitempo, 2008.

DE ARAÚJO, Rosanne Bezerra. A visão em paralaxe como método para desvelar a ideologia. **Polifonia**, v. 27, n. 47, 2020.

DE MATTOS, Pedro Lincoln CL. "Administração é ciência ou arte?" O que podemos aprender com este mal-entendido?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, p. 349-360, 2009.

DE PAULA, Ana Paula Paes. **Repensando os estudos organizacionais: para uma nova teoria do conhecimento**. Editora FGV, 2016.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Ed.). **The Sage handbook of qualitative research**. sage, 2011.

DESCARTES, René. **Discurso do Método**. Tradução de Paulo Neves. Porto Alegre:

L&PM, 2009.

DIAS, Edmundo Fernandes. **A liberdade (im) possível na ordem do capital: reestruturação produtiva e passivização.** Textos didáticos (2ª edição revista e ampliada) 1999.

DOS PASSOS, John. **The Big Money** (Vol 3, da Trilogia Americana. Boston: Houghton Mifflin, 1946.

FORD, Henry. **Minha vida, minha obra.** Rio de Janeiro: Brand, 1954.

FORD, Henry. **Os princípios da prosperidade.** São Paulo, Livraria Freita Bastos, 1967.

GABOR, Andrea. **Os filósofos do capitalismo: a genialidade dos homens que construíram o mundo dos negócios,** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GOUNET, Thomas. **Fordismo e Toyotismo na civilização do automóvel.** São Paulo: Boitempo, 1999.

GREY, Chris. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre estudos organizacionais.** Bookman Editora, 2009.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações.** Rio de Janeiro. FGV, 1981.

HANLON, G. **The dark side of management: a secret history of management knowledge.** New York: Routledge, 2016

JUCÁ, Emanoelyna Gonçalves; ALMEIDA, Emannel Rodrigues; DA SILVA, Raimundo Jackson Nogueira. As relações entre o trabalho e a linguagem. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 12, p. e388101219512-e388101219512, 2021.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas.** 7. ed. São Paulo: Perspectiva, 2003.

LAKATOS, I.; MUSGRAVE, A. **A crítica e o desenvolvimento do conhecimento.** São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1979.

LEFBVRE, Henry. **Le Retour de La Deilectique.** Paris: Messidor/Editions Sociales, 1986.

LOSEE, John. **Introduccion historica a la filosofia de la ciencia.** Madri: Alianza, 1981.

LYOTARD, Jean François. **A Condição Pós-Moderna.** Trad. Ricardo Corrêa Barbosa. 16ª ed. José Olympio Editora, Rio de Janeiro, 2015.

MANDELLI, Felipe Luís. Práticas Lean. **Manufacturing e métricas de**

**desempenho em empresas do setor automotivo da Serra Gaúcha.** 2016.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O Príncipe** (edição bilíngue). Tradução e notas de José Antônio Martins. São Paulo: Hedra, 2009.

MARCELINO, Paula Regina Pereira. **A Lógica da Precarização:** terceirização do trabalho na Honda do Brasil. São Paulo: Editora Expressão Popular, 2013..

MENDOZA, José María. Epistemología de la administración: objeto, estatuto, desarrollo disciplinar y método. **Pensamiento & Gestión**, n. 45, p. 211-238, 2018.

MENEGHETTI, Francis Kanashiro. O que é um ensaio-teórico? Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, v. 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 Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabela Francisca Freitas Gouveia de. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes. **Teoria das organizações: evolução e crítica.** Pioneira Thomson Learning, 2003.

OHNO, T. **O Sistema Toyota de Produção:** além da produção em larga escala. Bookman, 1997.

PINTO, Geraldo Augusto. **A Organização do Trabalho no Século XX:** taylorismo, fordismo e Toyotismo. São Paulo: Expressão Popular, 2007.

PLATÃO. **Górgias.** In: Diálogos. Trad. Carlos Alberto Nunes. Belém: Universidade Federal do Pará, 1975. v.4.

PLEBE, Armando; EMMANUELE, Pietro. **Manual de Retórica.** São Paulo: Martins Fontes, 1978.

POPPER, K. R. **Conhecimento objetivo:** uma abordagem evolucionária. Editora da Universidade de São Paulo: São Paulo, 1975.

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, Paulo Roberto Félix dos. **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.

SANTOS, Paulo Roberto Félix dos. A intensificação da exploração da força de trabalho com a produção flexível: elementos para o debate. **Social em Questão**. Ano XIV, n. 25/26, pp. 137-156, 2011.

SHINGO, Shingeo. **O Sistema Toyota de produção: do ponto de vista da engenharia de produção**. 2. ed Porto Alegre: Bookman, 1996.

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](http://www.cbo.gov/publications/collections/prescriptiondrugs.cfm). Acesso em: 17 jun. 2022.

TERRA, Welma Alegna. **Formação humana e racionalidade instrumental à luz da teoria crítica da escola de Frankfurt**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Goiás Faculdade de Educação Programa de Pós-Graduação em Educação, 2020.

TRAGTENBERG, Maurício. **Administração, Poder E Ideologia**. São Paulo:Unesp, 2005. Universidade de São Paulo: São Paulo, 2020.

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.

WEBER, Max. **A Ética Protestante e o “Espírito” do Capitalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

WEFFORT, F. C. Prefácio. In: TRAGTENBERG, M. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ática, 1985.

WEIL, Simone. **La condition ouvrière**. Paris: Gallimard, 1964.

WOOD, Stephen. O modelo japonês em debate: pós-fordismo ou japonização do fordismo. **Revista Brasileira de ciências sociais**, v. 17, n. 6, p. 28-42, 1991.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. **A mentalidade enxuta nas empresas Lean Thinking**: elimine o desperdício e crie riqueza. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004

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

Saraiva, 2000.

ŽIŽEK, Slavoj. **A visão em paralaxe**. Boitempo editorial, 2015a.

ŽIŽEK, Slavoj. **Bem-vindo ao deserto do real!: cinco ensaios sobre o 11 de setembro e datas relacionadas**. Boitempo Editorial, 2015b.

ŽIŽEK, Slavoj. **Eles não sabem o que fazem**: o sublime objeto da ideologia. Trad. Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Zahar, 1992.

ŽIŽEK, Slavoj. **Occupy Wall Street, ou O silêncio violento de um novo começo**. O ano em que sonhamos perigosamente. Trad. Rogério Bettoni. São Paulo: Boitempo, 2012.

Recebido em: 01/2023  
Aprovado em: 03/2023