

# TEORIAS ORGANIZACIONAIS E MATERIALISMO HISTÓRICO

## ORGANIZATIONAL THEORIES AND HISTORICAL MATERIALISM

**Claudio Gurgel\***  
**Agatha Justen\*\***

### Resumo

As teorias organizacionais aparecem frequentemente na literatura especializada como criações isoladas e autônomas dos seus autores, desarticuladas das demais dimensões da realidade. Este artigo, ao contrário, tem por objetivo apresentar essas teorias como integrantes dos diversos momentos do desenvolvimento do capitalismo no século XX. Entende-se que essas teorias procuram dar respostas que garantam o atendimento das necessidades do sistema a cada ciclo histórico. Buscam atender às determinações do capitalismo, oferecendo soluções, no nível da empresa, a cada desafio colocado. Enfim, são elas próprias uma história. Como método de conhecimento, trabalhamos com o materialismo histórico e dialético, considerando que as ideias são precedidas da materialidade, e esta materialidade se expressa no pensamento como um *todo*, contraditório e em permanente movimento, à semelhança da própria realidade. Como procedimento, percorremos as principais formulações teóricas e procuramos demonstrar suas relações com as condições econômicas e políticas dadas, expondo o diálogo que essas teorias travam com as outras dimensões do desenvolvimento capitalista. Adicionalmente, nos é dado perceber que, enquanto uma história, as teorias organizacionais são também uma expressão reduzida e subjacente do conflito de interesses entre patrões e empregados.

**Palavras-chave:** Marxismo. Teorias Organizações. Desenvolvimento Histórico.

### Abstract

The organizational theories often appear in the literature as isolated and autonomous creations of their authors, disjointed from other dimensions of reality. This article, by contrast, aims to present these theories as constituents of various moments in the development of capitalism in the twentieth century. It is understood that these theories seek to answers that guarantee the fulfillment of the needs of the system, each historical cycle. Seek to meet the determinations of capitalism, offering solutions at the enterprise level, every challenge. Anyway, are themselves a story. As a method of knowledge, work with the historical and dialectical materialism, considering that ideas are preceded materiality, materiality,

\* *Economista, Mestre em Administração Pública (EBAPE-FGV), Mestre em Ciência Política (UFF), Doutor em Educação (UFF)*  
*Instituição de vínculo: Universidade Federal Fluminense (UFF)*  
*E-mail: crmgurgel@hotmail.com*

\*\* *Graduada em Ciências Sociais (UFRJ), Mestre em Administração (EBAPE-FGV), Mestre em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento (UFRJ) e Doutoranda em Administração (FGV)*  
*Instituição de vínculo: Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE-FGV)*  
*E-mail: agatha\_justen@hotmail.com*

and this is expressed in thought as a whole, contradictory and in constant motion, like reality itself. As a procedure, we traverse the major theoretical formulations and try to demonstrate their relations with the economic and political conditions in hand, exposing the dialogue that these theories catch with the other dimensions of capitalist development. Additionally, we are given to understand that, as a history, organizational theories are also reduced expression and underlying conflict of interests between employers and employees.

**Keywords:** Marxism. Organizational Theories. Historical Development.

*"Em toda ciência histórica e social, no curso das categorias econômicas, é preciso ter presente que o sujeito, aqui a moderna sociedade burguesa, é dado tanto na realidade, quanto na cabeça" Karl Marx, Grundrisse, Introdução*

## Introdução

As teorias organizacionais costumam ser apresentadas como formulações e ideias nascidas da genialidade dos seus autores ou eventualmente geradas por acontecimentos isolados, quase fortuitos – a pesquisa de Howthorne e a Escola de Relações Humanas; a linha de montagem e o fordismo; o movimento pela qualidade e o Toyotismo.

Alguns ensaios de compreensão do fenômeno administrativo não ignoram os contextos – é verdade. Também é verdade que as teorias revelam certa historiografia nas suas exposições mais frequentes, seguindo uma ordem aparentemente sucessória no tempo. No entanto, na maioria dessas exposições, a cronologia se dá através de blocos estanques que parecem não possuir nexos entre si ou relação com as demais dimensões políticas, econômicas e sociais de sua época. O que pretendemos com este trabalho é realizar – nos limites de um artigo – um ensaio de interpretação das teorias organizacionais, observando-as como parte do desenvolvimento histórico em termos dialéticos.

Quando nos referimos a “termos dialéticos” estamos dizendo que pretendemos trabalhar com a concepção e o método hegelianos, tendo os mesmos cuidados com que Marx os assumiu – grande respeito à criação de Hegel, mas a subordinando aos movimentos reais da materialidade.

É conhecido o trecho do Prefácio de *O Capital*, a que voltaremos adiante, em que o autor faz, de modo especial, o reconhecimento de Hegel como sua referência, ainda que repita o que já escrevera na *Crítica da Filosofia do Direito*. Isto é, que era necessário por de cabeça para cima a dialética hegeliana porque o mestre mais uma vez estava tomando o “predicado como sujeito” (MARX, 2005, p. 44).

Tomar o predicado como sujeito significa que Hegel atribui o povo à Constituição e não a Constituição ao povo; a propriedade privada ao Estado e não o Estado à propriedade privada; o homem à religião e não o seu inverso; enfim, atribui o desenvolvimento histórico à Ideia, ao contrário de reconhecer as ideias como expressão do desenvolvimento histórico. Uma expressão que se verifica não em relação linear de causa e efeito, mas enquanto *causa-efeito*, reciprocidade (*Wechselwirkung*). Como várias vezes afirmou o próprio Hegel, “causa e efeito, por exemplo, não são dois conceitos distintos, mas apenas um” (HEGEL, 2011, p. 211). Em outras palavras, ideia e desenvolvimento histórico se compõem dialeticamente em um único *todo*.

A concepção de totalidade como expressão da verdade, a compreensão do *todo* como uno e ao mesmo tempo dividido, contraditório; em movimento contínuo (dever) impulsionado exatamente pela contradição; a causa devendo ser igualmente efeito – a dialética, enfim – Marx a encontrou em Hegel. Mas o seu sujeito, o sujeito deste *todo*, está na materialidade e mais especificamente no terreno concreto do desenvolvimento econômico. Daí porque Marx diria, no primeiro prefácio de *O Capital*, que “a mistificação que a dialética sofre nas mãos de Hegel não impede, de modo

algum, que ele tenha sido o primeiro a expor as suas formas gerais de movimento, de maneira ampla e consciente. É necessário invertê-la, para descobrir o cerne racional do invólucro místico” (MARX, 1985, p. 17). Invertê-la é tirar dos céus/espírito os pés da dialética e colocá-los na terra/matéria, sobre o concreto da sociedade civil. Esta é igualmente a razão porque o mesmo Marx vai, em passagem que nos pode servir de síntese, dizer que

a minha investigação desembocou no resultado de que relações jurídicas, tal como formas de Estado, não podem ser compreendidas a partir de si mesmas nem a partir do chamado desenvolvimento geral do espírito humano, mas enraizam-se, isso sim, nas relações materiais da vida, cuja totalidade Hegel, na esteira dos ingleses e franceses do século XVIII, resume sob o nome de ‘sociedade civil’, e de que a anatomia da sociedade civil se teria de procurar, porém, na economia política (MARX, 1982, p. 530).

Com esta consideração geral sobre o conhecimento e como queremos chegar a ele, estamos reafirmando a nossa disposição de neste trabalho tentar oferecer aos leitores um exercício de compreensão das teorias organizacionais como parte integrante deste *todo* que significa o desenvolvimento histórico. Neste sentido, procuraremos as explicações para a emergência e evolução do pensamento teórico, acerca das organizações produtivas, na própria realidade e exigências da economia política. Referimo-nos à economia política enquanto “ciência das leis que regem a produção e a troca dos meios materiais de subsistência da sociedade humana (ENGELS, 1973, p. 183). Neste sentido, “o objeto da economia política não é simplesmente a ‘produção’, mas as relações sociais que existem entre os homens na produção, a estrutura social da produção” (LÊNIN, 1982, p. 29).

Essas teorias organizacionais, no entanto, surgem em dado momento histórico de um modo de produção determinado: o capitalismo. Portanto, não são condições atemporais que envolvem e impelem as teorias organizacionais, mas as condições dadas pelo capitalismo, a considerar que a primeira sistematização, no sentido de “formulação completa da teoria da gerência”, tenha sido de fato aquela realizada por Taylor, em “fins do século XIX e princípios do século XX” (BRAVERMAN, 1977, p. 82). Braverman não ignora os economistas clássicos. De fato, eles foram “os primeiros a cuidar, de um ponto de vista teórico, dos problemas da organização do trabalho no seio das relações capitalistas de produção” (BRAVERMAN, 1977). No entanto, “o modo especificamente capitalista de gerência e, portanto, de produção, não se tornou difundido até recentemente, isto é, no curso dos últimos cem anos [fins do século XIX]” (BRAVERMAN, 1977, p. 63). As relações de produção capitalista, portanto, precisaram avançar para que se criassem condições materiais para a “formulação completa da teoria da gerência”.

Significa dizer que a análise das teorias organizacionais sob a ótica do materialismo histórico deve considerar as condições dadas pelo capitalismo e, em particular, pelo capitalismo razoavelmente desenvolvido. Nas palavras de Marx, “a sociedade capitalista mais ou menos livre de complementos medievais [...] mais ou menos desenvolvida” (MARX, 1976, p. 239). Trata-se de um objeto de observação inserido no contexto da economia política burguesa, cujo exame Marx procedeu principalmente em *O Capital* e ensaísticamente nos *Grundrisse*.

Explicando o caminho construído na crítica da economia política, Marx diz que

a totalidade concreta como totalidade de pensamento, como um concreto de pensamento, é de fato um produto do pensar, do conceituar, mas de forma alguma é um produto do conceito que pensa fora e acima da intuição e da representação e gera a si próprio, sendo antes produto da elaboração da intuição e da representação em conceitos. O todo como um todo de pensamentos, tal como aparece na cabeça, é um produto da cabeça pensante que se apropria do mundo (MARX, 2011, p. 55).

As teorias organizacionais são, assim, o resultado da apreensão do mundo burguês e de seus problemas. Correspondem à necessidade de respostas às demandas da produção e mais especificamente do que “parece uma categoria muito simples”: o trabalho. É efetivamente do estudo do trabalho, na sociedade burguesa, que emergem as teorias organizacionais. Por isto, Braverman, tratando de Taylor, diz que

“o estudo do trabalho por aqueles que o administram ou em favor deles parece que só veio à tona no capitalismo; havia pouquíssima base para ele antes” (BRAVERMAN, 1977, p. 84-5). Não se trata de um tipo de trabalho, mas simplesmente do trabalho, indiferentemente. Razão porque as formulações das teorias organizacionais puderam evoluir por diferentes ramos de produção, apesar de produzidas em ramos distintos – mineração, bicicletas, construção civil e automóveis, por exemplo – e às vezes singulares, como coincidentemente ocorreu a Taylor e Fayol. “A indiferença diante de um determinado tipo de trabalho pressupõe uma totalidade muito desenvolvida de tipos efetivos de trabalho”, é “o desenvolvimento concreto mais rico, ali onde um aspecto aparece como comum a muitos, comum a todos”, escreveu Marx a respeito (MARX, 2011, p. 57). Por isto mesmo, esse trabalho a que se refere Marx “corresponde a uma forma de sociedade em que os indivíduos passam com facilidade de um trabalho a outro, e em que o tipo determinado do trabalho é para eles contingente e, por conseguinte, indiferente” (MARX, 2011, p. 57 e 58). A indiferença que se observa é a expressão de que o trabalho na sociedade capitalista adquiriu uma especial concretude, genérica, igualmente indiferente, sendo um “meio para a criação da riqueza em geral e, como determinação deixou de estar ligado aos indivíduos, em uma particularidade” (MARX, 2011, p. 58). Seu concreto, como objeto de análise, reúne múltiplas determinações, o que veio a fazer dele o ponto de partida e de chegada dos esforços analíticos dos teóricos, ao longo do século XX.

Mas, a despeito de se tratar de uma abstração “comum a todos”, aparentemente sem data, o trabalho na sociedade burguesa reúne e se faz das múltiplas determinações dessa mesma sociedade. Surge no pensamento “como processo da síntese”, “unidade na diversidade” dos demais elementos concretos do modo de produção capitalista e suas abstrações correspondentes.

Por isto mesmo, segundo Marx, são os Estados Unidos o espaço concreto em que mais se oferecem as condições adequadas para a percepção e investigação da categoria trabalho, na acepção de meio para a criação de riqueza. Suas palavras são mais assertivas: “só nos Estados Unidos a abstração da categoria ‘trabalho’, ‘trabalho em geral’, trabalho ‘puro e simples’, o ponto de partida da Economia moderna, devém verdadeira na prática” (MARX, 2011, p. 58). Isto porque o trabalho (inclusive a relação dos homens com o trabalho) como descrito, “encontra-se no mais alto grau de desenvolvimento na mais moderna forma de existência da sociedade burguesa – os Estados Unidos” (MARX, 2011).

É neste quadro que se entende o amadurecimento das condições necessárias para o advento das teorias das organizações, da produção, enfim, do trabalho como abstração mais rica. A observação sobre este determinado trabalho, ponto de partida para novas abstrações, se torna factível onde se faz mais moderna e desenvolvida a sociedade burguesa, já em si “a mais desenvolvida e diversificada organização histórica da produção”. O trabalho, que é submetido aos olhos do analista que sobre ele se dispõe a teorizar, a pensar e emitir conceitos, “a abstração mais simples que a Economia moderna coloca no primeiro plano [...], tal abstração só aparece verdadeira na prática como categoria da sociedade mais moderna” (MARX, 2011).

A América do Norte, como observou Engels, não conheceu o feudalismo e “se construiu, desde o primeiro momento, sobre uma base burguesa” (ENGELS, 2004, p. 29). A república norte-americana muito cedo desenvolveu valores subjetivos, dentre eles a ideologia da liberdade, combinada com a desmistificação do ganho material e da riqueza, a que se acrescentaram as grandes e pródigas dimensões territoriais, avanços tecnológicos e elevada concentração e centralização do capital (HUBERMAN, 1969). Estes elementos combinados logo se traduziram em posição estratégica privilegiada, facilmente perceptível a um observador profundo como Marx. Tamém Hegel, sem todos os fatos históricos de que Marx já dispunha, identificou um especial destaque na América do Norte, entenda-se Estados Unidos. “Vemos a prosperidade na América do Norte, graças ao desenvolvimento da indústria e da população, à ordem na cidade e a uma firme liberdade [...] é um país

de aspiração para todos que deixam o arsenal de armas históricas da velha Europa”, escreveu o filósofo no início do século XIX (HEGEL, 1969, p. 65 e 68).

Há, entretanto, como já dissemos, uma síntese de múltiplas determinações que precisam ser distinguidas, pelo menos nos seus principais elementos, para melhor compreendermos o porquê do estudo do trabalho resultará, a partir dos primeiros teóricos da administração, em certas formulações que constituem as teorias organizacionais. Como já dissera Marx, “todas as épocas da produção têm certas características em comum, determinações em comum [...] algumas determinações pertencem a todas as épocas; outras são comuns apenas a algumas” (MARX, 2011, p. 41). Estas determinações comuns ao capitalismo são aquelas que vão se apresentar às teorias organizacionais, portanto as que nos interessam.

Uma das mais importantes determinações a que queremos fazer referência é aquela que dá lugar ao mercado como um espaço e um tempo especiais. É a decorrência de uma condição criada pelo sistema de trocas, para quem o valor de troca se erige a fundamental, *leitmotiv* do capitalista. Trata-se de produzir excedentes de valor de troca que se possa converter em capitais maiores que aquele investido, sem o que não há sentido de acumulação, portanto, *não há sentido*. O valor é o “sujeito determinante” desse processo, “assumindo ora a forma do dinheiro, ora a forma da mercadoria, porém conservando-se e expandindo-se nessa mudança”. Mas ele precisa de uma forma que lhe dê identidade e “essa forma ele encontra apenas no dinheiro. Este constitui, por isto, o ponto de partida e de chegada de todo processo de expansão do valor” (MARX, 1985, p. 174). Quando Zizëk (2013, p.195) afirma “ter Marx precisado de Hegel para formular a lógica do capital”, está relembando a circularidade hegeliana, tão recorrente: “o fim mostra essa prioridade de si mesmo, porque através da alteração que o agir operou, nada resultou que já não fosse” (HEGEL, 1992, p. 169). É para chegar a D’ que o primeiro D se fez mercadoria (M). Ainda que o valor seja criado na produção, a transformação do valor de troca mais uma vez em capital depende da circulação. Como observa Marx, “estava pressuposta à circulação uma produção que criava valor de troca só como excedente; mas ela deu lugar a uma produção que só tinha lugar relacionado à circulação” (MARX, 2011, p. 198). A produção de valor de troca se destina e é dependente da circulação, do mercado, para manter a lógica do capital e mais do que isto: a lógica da reprodução do sistema.

O mercado e sua configuração têm, portanto, um forte significado para a economia capitalista e por isto mesmo idêntico significado para as teorias organizacionais. Esta sintonia, apesar das aparências, não é uma criação da contemporaneidade, mas uma necessidade do sistema, manifestando-se em diferentes períodos de diferentes formas.

De modo geral, os mercados foram, como também a própria população, o produto de fatores – doenças, mudanças tecnológicas, crises – que provocaram migrações do campo para a cidade. Esta população migrante se caracterizava, dentre outras coisas, pela pobreza e pela necessidade de quase todos os bens que antes podiam ser adquiridos e produzidos domesticamente, no âmbito da família ou de próximos. Segundo Clark, em alguns lugares “quase a totalidade da população rural, especialmente os moradores das regiões montanhosas, vestia roupas fabricadas em casa” (CLARK, 1916, p.104).

Agora, na cidade, todas estas necessidades se transformam em necessidade de mercadoria. Constroem-se assim os mercados modernos – de muitas demandas e de demandantes pobres.

Neste sentido, a produção a custos baixos e a preços acessíveis se coloca como um daqueles problemas que pedem resposta da teoria da produção.

O segundo aspecto que significa importante determinação diz respeito às relações de produção. Os trabalhadores da sociedade burguesa vendem sua força de trabalho como mercadoria. Eles não vendem trabalho (materializado, corporificado em mercadoria), como seus antecessores artesãos, “produtores de mercadorias”, “lhes compro mercadorias”, “vendedores de mercadorias”, “artesão ou camponês, que produz com os próprios meios de produção, [que] “ou se transformará pouco a pouco num pequeno capitalista, que também explora trabalho alheio, ou perderá seus meios de produção [...] e se transformará em trabalhador assalariado” (MARX, 1980,

p. 401-3). A força de trabalho é que, em relação com o capital, na forma líquida, do dinheiro, e na forma materializada de outros bens e equipamentos, produz valor de uso e em especial valor de troca. Isto é extensa e verticalmente exposto no volume I de *O Capital* (MARX, 1968). O lucro e principalmente a taxa de lucro dependem do *quantum* de valor de troca é criado no tempo em que o trabalhador cede sua força de trabalho transformadora. Sua remuneração, o salário, corresponde a um tempo socialmente necessário à reprodução dessa força de trabalho, de modo que o trabalhador se reapresente apto a continuar trabalhando no outro dia. Mas o que excede a isto, o tempo de trabalho excedente à necessidade de reprodução da força de trabalho, o produto excedente, é apropriado pelo empresário que, no mercado, converte essa massa de valor excedente em mercadoria e este em mais capital (D-M-D´). Nas palavras de Marx, “a força de trabalho só é comprada porque o trabalho, que pode realizar e se obriga a executar, é maior que o trabalho necessário para reproduzir a força de trabalho, e se apresenta por isso em valor maior que o valor da força de trabalho” (MARX, 1980, p. 393).

Portanto, é uma determinação do modo de produção que se proceda a esta extração de valor, esta expropriação, de modo constante e crescente.

A terceira determinação está associada à anterior, porque se trata de fazer com que esta expropriação se torne naturalizada e não encontre a resistência e a oposição que toda e qualquer expropriação tende a encontrar entre os expropriados. Os trabalhadores são submetidos diariamente a várias horas de trabalho, geralmente em condições físicas e/ou psicológicas adversas, quando não degradantes. Isto evidentemente lhes retira o incentivo e a motivação que a eventual condição de trabalhadores efetivamente livres lhes poderia oferecer. Por isto certamente há um forte estímulo na ideia de *ser patrão de si mesmo*, máxima que acompanha o discurso do empreendedorismo vulgar e seduz as classes médias. Como é comum acontecer na sociedade dividida, aquilo que parece ser um elogio ao modo de produção – o interesse em ser patrão – significa, a uma segunda leitura, a sua crítica e rejeição mais viscerais.

Esta condição de assalariado, que inclui outros aspectos também desestimulantes, colocou na pauta dos teóricos o ponto reiterativo do incentivo e da motivação, presente nas teorias organizacionais de um modo geral.

Este ponto se apresenta com toda a sua multiplicidade de questões – questões materiais, físicas, psicológicas, morais etc – que formam um conjunto de demandas das relações sociais de produção que precisa ser enfrentado não apenas com recursos materiais e financeiros, mas também com ideias, palavras, linguagem, formação da consciência, ideologia enfim.

Tratando exatamente das relações sociais nas condições do capitalismo, Marx observa que “os filósofos conceberam como peculiar da era moderna o fato de ser dominada pelas ideias” e que “a crença na eternidade de tais ideias, isto é, dessas relações de dependência, é consolidada, nutrida, inculcada, por todos os meios, é claro, pelas classes dominantes” (MARX, 2011, p. 112).

Portanto, o que se denomina incentivo e o que se identifica como motivação nas teorias organizacionais, constituem uma dimensão essencialmente ideológica, destinada a obter a conformação e a colaboração dos trabalhadores. A cooperação no sentido não só orgânico, mas afetivo, aquilo que alguns chamam de *contrato psicológico*, se apresenta como uma pretensão e uma necessidade da era moderna, exatamente porque as relações da modernidade burguesa são aparentemente relações entre homens livres. Nas palavras de Marx, “o domínio das relações aparece na consciência dos próprios indivíduos como domínio das ideias” (MARX, 2011).

Finalmente, cabe observar que a contradição entre a produção social de milhões de trabalhadores e a apropriação por parte de poucos capitalistas daquilo que se produz tem, além do seu significado geral, matriz de outras contradições do sistema, um significado especial para a economia e a administração. Referimo-nos ao fato de que frequentemente esta contradição fundamental cria enormes desproporções entre o volume de bens produzidos e a capacidade de consumo do mercado, em sua maior

parte formado por trabalhadores, cuja produtividade elevada conspira contra seus próprios empregos e salários.

Uma espiral ascendente de produção é acompanhada por uma espiral relativamente descendente de emprego e salário que acaba por criar situações de superprodução/subconsumo e crise.

A resposta a esta circunstância cíclica do modo de produção é igualmente uma demanda colocada para as teorias organizacionais. Trata-se agora da inovação, nos sentidos que Schumpeter, atento leitor de Marx, identifica em sua obra e que inclui necessariamente novos produtos, novos meios e métodos de produção (SCHUMPETER, 1982, p. 48). Ou, em outros termos, a “subversão contínua da produção” (MARX; ENGELS, 1982, p. 24).

Esta é uma determinação a mais que precisa ser levada em conta no momento em que analisamos o pensamento teórico no e para o âmbito da organização produtiva.

Consideramos, portanto, que as teorias organizacionais foram formuladas na relação com este conjunto de determinações, ao longo do desenvolvimento capitalista e correspondendo aos sucessivos desafios que lhe são colocados.

Tomaremos inicialmente o *taylorismo* como referência básica, paradigmática. Em face disto, nos deteremos um tanto mais no seu interior, para, a seguir, realizar uma exposição sintética de sucessivas correntes teóricas, identificando os seus nexos com os ciclos da história da produção no século XX.

## Teoria e ideologia

“Palavras do Presidente Theodore Roosevelt sobre a eficiência nacional: [...] ‘a conservação de nossos recursos naturais é apenas a fase preliminar do problema mais amplo da eficiência nacional’. [...] Até agora, entretanto, temos apreciado, vagamente apenas, o problema mais amplo de aumentar a eficiência nacional” (TAYLOR, 1980, p. 23).

Assim Taylor inicia o seu livro, *Princípios da administração científica*, publicado em 1911, e precedido pelo *Administração de oficinas*, ambos reunindo suas ideias mais relevantes acerca da administração de empresas.

A avaliação do presidente Roosevelt não era bem verdade. Segundo Schultz, entre os anos 1895 e 1915, exatamente o período em que Roosevelt fez o seu discurso e Taylor escreveu o seu livro, a produção industrial dos Estados Unidos avançou 156% (SCHULTZ, 1945, p. 115). Foi uma decorrência clássica do processo imediatamente anterior, a crise de 1873: após vinte anos de prosperidade, “o capitalismo conhecia uma crise de grandes proporções, sua primeira crise contemporânea, que originou uma longa depressão até 1895” (COGGIOLA, 2009, p. 72). Confirmando o dito popular (e igualmente a teoria dos ciclos), após a crise veio a bonança. Os Estados Unidos, cujo desenvolvimento já havia merecido de Hegel e Marx a identificação de “um país de aspiração para todos” e “mais moderna forma de existência da sociedade burguesa”, emergem da crise de modo singularmente privilegiado.

Nos últimos anos do século XIX, mas em particular no início do século XX, a sociedade estadunidense constituiu gradativamente um mercado cada vez mais expressivo, ainda que de poder aquisitivo individual modesto. O crescimento acelerado das cidades tornou o mercado americano populoso e populista, como disse Harvey (1994, p. 121).

A observação de Roosevelt sobre a eficiência norte-americana, que parece ter inspirado Taylor, tratava-se, na verdade, de uma pressão por mais produtividade, compatível com a situação de crescentes demandas interna e externa e projeções internacionais do país.

Taylor procurou atender ao presidente. Ele diagnosticou o *problema mais amplo da eficiência*: os administradores ignoram os conhecimentos fundamentais do seu trabalho. Nestas condições, os trabalhadores ditam o ritmo, especialmente porque conhecem o *saber fazer* e, em especial, dominam a unidade mensurável do processo, o tempo necessário à produção. É desta avaliação que se define a categoria

fundamental de Taylor: o tempo. É o que faz Tragtemberg dizer que “o estudo do tempo, a cronometragem definem-se como pedra angular de seu sistema de ‘racionalização’ do trabalho” (TRAGTEMBERG, 1971, p. 16).

O tempo necessário à produção de um bem se esconde sob o saber do operário. É necessário, portanto, antes de melhor expropriar o valor, expropriar este saber. Por isto ele vai dizer que a primeira das obrigações de uma direção científica “é a coleta deliberada [...] da grande massa de conhecimentos tradicionais que, no passado, estava na cabeça dos operários [...], registrá-la, classificá-la e, em numerosos casos, reduzi-la finalmente a leis e regras” (TAYLOR, 1980, p. 83). Este procedimento é, segundo ele, “o desenvolvimento de uma ciência que substitui o velho sistema de conhecimentos empíricos” (TAYLOR, 1980, p. 83). Em síntese, este procedimento que ficou conhecido como *Estudo de tempo e movimentos* é a base metodológica da *administração científica*. Taylor, considerando as pesquisas de Gilbreth (TAYLOR, 1980, p. 78, 83, 107), se coloca diante do operário, com cronômetro na mão e um minucioso mapa de anotações para observar os seus movimentos, realizar a “coleta deliberada” do conhecimento ali expresso, no ato de produzir, daquele trabalhador a sua frente. É este conhecimento, registrado, classificado e reduzido a “leis e regras”, que lhe permite enfim controlar a categoria mensurável do tempo, não por coincidência a mesma categoria com que trabalha Marx para revelar a *mais-valia* e seu significado no sistema e na reprodução do sistema (MARX, 1985; MARX, 1980).

A partir desta categoria, ele responde, ainda de forma aparentemente técnica, ao desafio da elevação da produtividade, isto é, à maior extração de valor da força de trabalho, em dado tempo; a expansão máxima do tempo excedente. É por seu turno a criação de grande massa de excedente que igualmente vai proporcionar melhores condições para atender ao mercado, cuja característica de renda pessoal disponível baixa exige produtos de preços acessíveis. Uma maior massa de excedente em menor tempo, reduz o custo unitário e, por conseguinte, o preço unitário da mercadoria.

Em suas palavras, “a eliminação da cera e das várias causas do trabalho retardado, desceria tanto o custo da produção que ampliaria o nosso mercado interno e externo, de modo que poderíamos competir com nossos rivais” (TAYLOR, 1980, p. 33).

O esforço de Taylor se concentra em viabilizar, portanto, dois aspectos fundamentais, determinações, como vimos, da produção capitalista: a geração de valor excedente e a circulação do valor, sob a forma de mercadoria a custos baixos e consequentemente preços baixos. Estes dois aspectos dominam sua preocupação, não porque Taylor trabalhe com categorias marxistas deliberadamente, mas porque, como lembrado na epígrafe deste artigo, “a moderna sociedade burguesa, é dado tanto na realidade, quanto na cabeça” (MARX, 2011, p. 59). Não é, portanto, estranho que Taylor também perceba estas duas dimensões como fundamentais, considerando, como diz ainda Marx, “produção e circulação de mercadoria o pressuposto geral do modo de produção capitalista” (MARX, 1996, p. 468).

Em torno deste esforço ou como parte dele, criam-se conceitos funcionais, que por seu turno significam o aprimoramento do mecanismo destinado a elevar a produtividade, chave que abre o caminho e dá passagem ao maior volume de valor de troca e à maior capacidade de circulação do valor.

Constrói-se um conjunto de novos saberes. Da expropriação do conhecimento define-se o conceito de *única maneira certa*, a lei ou regra que deve ser produzida pela *direção científica* para ser executada pelos operários. Deste conhecimento, fixa-se o *tempo-padrão*, tempo médio para a produção do bem. Com o tempo-padrão definido, projeta-se a *produção-padrão* esperada em dada jornada de trabalho dos operários. Por isto, compreendendo o essencial em Taylor, Braverman vai dizer, com destaque em *itálico*, que “Taylor elevou o conceito de controle a um plano inteiramente novo quando asseverou como *uma necessidade absoluta para a gerência adequada a imposição ao trabalhador da maneira rigorosa pela qual o trabalho deve ser executado*” (BRAVERMAN, 1977, p. 86).

Todo um sistema de controles se torna factível e se viabiliza agora de modo racional, “científico”, no conceito de ciência que o positivismo, reinante na época, havia consagrado. A submissão dos trabalhadores e o controle despótico dos “oficiais e suboficiais da fábrica, “da máquina, do contramestre, e sobretudo do dono da

fábrica”, a que se refere Marx (1982, p.27), agora se podia realizar com esmero e até a sofisticação de pensar em uma *Lei da Fadiga*: conceber um intervalo de descanso “cientificamente” calculado, para que a força de trabalho se recomponha e continue produzindo com o mesmo padrão ou algo próximo das primeiras horas da jornada.

Digamos que neste conjunto de métodos de gestão da produção sintetiza-se a dimensão sócio-técnica de Taylor.

Mas ele tinha clareza quanto à insuficiência dessa dimensão. A compreensão da realidade de sua época e, em particular, da realidade do sistema ia além da solução metodológica e técnica. Ele já havia percebido que acima dos procedimentos técnicos voltados para imprimir a maior racionalidade possível ao ato de produzir valor, existia uma dimensão político-ideológica que precisava ser enfrentada. A própria limitação científica da técnica produzida – inscrita nas ciências sociais aplicadas, como hoje se classifica a administração – dizia a Taylor que seu método não se bastava. Como escreveu Vergara, referenciado em Gomberg, “as modernas técnicas industriais de estudo dos tempos não podem pretender rigor científico” (VERGARA, 1974, p. 92). Portanto, o sucesso do método dependeria da cooperação, no sentido de adesão, pelo menos consentimento, ou ainda uma *troca* que fosse além da remuneração salarial.

Esta segunda dimensão ou, melhor dizendo, esta outra dimensão, a dimensão ideológica, intimamente associada à luta de classes, estava posta na vida real da sociedade e das empresas. Cabia então enfrentá-la.

Em várias passagens dos *Princípios*, Taylor faz comentários que revelam o autor preocupado com as concepções difundidas entre os operários, as posições políticas das organizações e as avaliações correntes sobre a relação capital/trabalho, inclusive no que tocava diretamente o seu método.

Em *Administração de oficinas*, publicado anteriormente, em 1903, ele já havia explicitado o sentido mais profundo de seu esforço teórico: “O grande propósito da nova organização é o de produzir duas mudanças transcendentais nos trabalhadores: primeiro, uma revolução completa em suas atitudes mentais em face dos seus patrões e o trabalho; segundo, como resultado dessa mudança mental, um aumento tal em sua determinação e atividade física” (TAYLOR, 1945, p. 46).

Ponto inicial de seu diagnóstico, de certo modo uma análise fundamental, com variados desdobramentos, ele apontará “a vadiagem, a cera, como o maior perigo que aflige, atualmente, as classes trabalhadoras [...] o trabalhador vem ao serviço, no dia seguinte, e em vez de empregar todo o seu esforço para produzir a maior soma possível de trabalho, quase sempre procura fazer menos do que pode realmente” (TAYLOR, 1980, p. 32).

Estas “atitudes mentais” não são gratuitas. Ele vê a ação político-ideológica na origem e formação desta mentalidade resistente dos trabalhadores.

O significado da luta de classes – exatamente isto: a luta de classes – para o desenvolvimento do trabalho nos novos termos metodológicos construídos por Taylor, estava plenamente identificado. Tratava-se de um problema que precisava ser enfrentado também no plano das ideias. A propósito, ele dirá, nos *Princípios*, que “quase todos os sindicatos organizam ou estão organizando normas, destinadas a diminuir a produção dos operários” (TAYLOR, 1980, p. 34). Ampliando o espectro de sua denúncia, ele diz que “os homens que têm grande influência nas classes obreiras, os líderes trabalhistas, bem como pessoas com sentimentos filantrópicos que os ajudam, propagam diariamente este erro, afirmando que os operários trabalham demais” (TAYLOR, 1980, p. 35). Antes, tratando dos mesmos personagens, ele já havia dito, com toda precisão, que “a maioria desses homens crê que os interesses dos empregadores e empregados sejam necessariamente antagônicos” (TAYLOR, 1980, p. 30). Ele percebe o eco entre os trabalhadores das palavras dos “líderes trabalhistas” e dos “filantropos” e diz que “a grande maioria dos operários acredita que se eles trabalhassem com a máxima rapidez fariam grande injustiça à classe operária, arrastando muitos homens ao desemprego” (TAYLOR, 1980, p. 30).

Sua apreensão desta realidade, ademais, se dá em um tempo marcado pela reemergência das lutas sociais e políticas e pela aparição de temas controversos na sociedade política americana. “Os EUA têm sido agitados por questões de tarifas, consórcios de grandes empresas de um lado, direito de herança de outro, e sobretudo por

vários projetos mais ou menos socialistas de tributação, etc”, comenta Taylor em página imediatamente anterior a suas críticas aos sindicatos e filantropos (TAYLOR, 1980, p. 33).

Além destes temas controversos, o mundo também estava agitado pela ação dos socialistas nos diferentes espaços da sociedade – não só no terreno da tributação. Os sindicatos, como ele mesmo já comentou, tinham os olhos sobre a relação capital/trabalho e particularmente sobre o seu sistema: “cada aspecto do estudo de tempo deve estar sujeito à revisão do sindicato, através da contratação coletiva e de adequados processos de queixas e reclamações”, anunciou na época a Federação Internacional de Trabalhadores da Indústria Metalúrgica” (VERGARA, 1974, p. 96).

Mais do que evitar “queixas” e “reclamações”, Taylor pretendia construir uma ideologia – “uma revolução completa em suas (dos trabalhadores) atitudes mentais em face dos seus patrões e o trabalho”. Como anteriormente referido, as novas atitudes mentais repercutiriam direta e objetivamente sobre a produtividade: “como resultado dessa mudança mental, um aumento tal em sua determinação e atividade física”.

Por isto, ele se dedica em várias ocasiões a convencer seus leitores e ouvintes de que “a administração científica tem, por seu fundamento, a certeza de que os verdadeiros interesses de ambos (trabalhadores e patrões) são um, único e mesmo: de que a prosperidade do empregador não pode existir [...] se não for acompanhada da prosperidade do empregado” (TAYLOR, 1980, p.30).

No plano de combate à consciência de classe e seu desdobramento – a luta de classes – ele investe além da fábrica para voltar a ela. Depois dos comentários sobre a *cera* no trabalho como o maior mal de sua época, após as críticas aos sindicatos que desvirtuam as ideias dos operários e aos “filantropos” que se apiedam com a exploração e o desemprego, ele dirá que “como certos indivíduos nascem preguiçosos e ineficientes, outros ambiciosos e grosseiros, como há vício e crime, também sempre haverá pobreza, miséria e infelicidade” (TAYLOR, 1980, p. 43). Suas considerações envolvem aspectos relacionados com as concepções gerais da ideologia dominante. Fortalece o individualismo, pedra preciosa da sociedade civil burguesa: “qualquer que seja, porém, a causa do progresso da produção, é o maior rendimento de cada indivíduo que leva o país de modo geral à prosperidade” (TAYLOR, 1980, p. 127). Na mesma linha, apenas trocando o sinal, desqualifica o trabalho coletivo e o sentido social do trabalho, dizendo que “a análise cuidadosa demonstrou que quando os trabalhadores estão reunidos, tornam-se menos eficientes do que quando a ambição de cada um é estimulada” (TAYLOR, 1980, p. 75).

Em síntese, tratava-se de combinar procedimentos capazes de controlar o processo produtivo em seus tempos e movimentos e modificar a relação capital/trabalho de uma relação capital x trabalho para uma aliança capital-trabalho. Nas próprias palavras de Taylor, “afastando este hábito de fazer *cera* em todas as suas formas e encaminhando as relações entre empregados e patrões, a fim de que o operário trabalhe do melhor modo e mais rapidamente possível, em íntima cooperação com a gerência e por ela ajudado, advirá em média aumento de cerca do dobro da produção de cada homem e de cada máquina” (TAYLOR, 1980, p. 33).

Entretanto, Taylor não está laborando exclusivamente sobre abstrações vazias. Ele agrega ao discurso um detalhe prático, que preenche, como disse Althusser (1983), a alusão necessária à ilusão ideológica. Ele adota, de modo convicto, “o *trabalho por peça com gratificação diferencial*” (TAYLOR, 1980, p. 33): remuneração maior, “em média salários 80 a 100% mais altos” para os operários que realizam a *produção-padrão* esperada (TAYLOR, 1980, p. 91). Este *homem de primeira classe*, como o classifica Taylor, seria o exemplo material de que, com o sistema Taylor, sua remuneração e eventual adicional por peça, a prosperidade do empregador será acompanhada da prosperidade do empregado. Marx já havia observado que “o sistema de pagamento do trabalho por peça dá certamente a aparência de que o trabalhador recebe uma parte determinada do produto” (MARX, 2011, p. 221). A elevação da produtividade propiciará ao empregador mais valor excedente; propiciará ao empregado o adicional por peça, uma remuneração superior. Relembrando: “a administração científica tem, por seu fundamento, a certeza de que os verdadeiros interesses de ambos são um,

único e mesmo". Como já havia dito em *Administração de oficinas*, "o novo sistema transforma seus patrões de antagonistas em amigos" (TAYLOR, 1945, p. 134).

Seu discurso destinado a enfrentar a luta de classes, negando-a, mas a fazendo, ganha assim a materialidade necessária. Se os homens de primeira classe são poucos, como ele mesmo admite, portanto se os que prosperam com seus empregadores estão na proporção de 1 para 8, isto ocorrerá sempre porque "certos indivíduos nascem preguiçosos e ineficientes" (TAYLOR, 1980, p. 43).

“Uma iluminação universal em que todas as demais cores estão imersas...”

A sociedade americana, populosa e "populista", a que se referiu Harvey, foi o mercado que desafiou a produtividade dos EUA e a que Taylor procurou dar resposta. Além da migração rural para as grandes cidades industriais, "durante os 15 anos que precederam 1914, quase 15 milhões de pessoas desembarcaram nos EUA" (HOBSBAWN, 1995, p. 93). Mas, em rigor, todo o esforço dedicado a isto pelo engenheiro encontrou potencialização em Ford. Ele percebeu que este mercado de massa era uma oportunidade excepcional, mas não poderia acompanhar os preços praticados pela indústria até então.

De 1913 para 1914, Ford introduz em sua fábrica de automóveis o sistema mecanizado a que chamou de *estrada móvel* e que passaria à história como *linha de montagem*. Já não mais os trabalhadores individualmente produzindo as partes e as repassando ao companheiro. Agora, o chassi do automóvel passava diante dos trabalhadores e estes intervinham sobre ele, cada um em movimento preciso e único. A máquina impõe o ritmo ao homem e não o homem à sua ferramenta.

A mecanização da produção correspondeu ao que Marx identificou como o sentido preciso da maquinaria. Comentando a "dúvida" de Mill – "é duvidoso que as invenções mecânicas feitas até agora tenham aliviado a labuta diária de algum ser humano", Marx observa que "não é esse o objetivo do capital, quando emprega maquinaria". Esclarecendo, ele explica que "esse emprego, como qualquer outro desenvolvimento da força produtiva do trabalho, tem por fim baratear as mercadorias, encurtar a parte do dia de trabalho de que precisa o trabalhador para si mesmo, para ampliar a outra parte que ele dá gratuitamente ao capitalista. A maquinaria é meio para produzir mais valia" (MARX, 1985, p. 424).

Em sua autobiografia, *Minha vida e minha obra*, Ford descreve, minuto a minuto, a diminuição do tempo necessário à montagem dos magnetos, do motor e do chassi. Referindo-se ao chassi, ele diz que "até então, o mais que conseguíamos fora montá-lo em 12 horas e 28 minutos. Experimentamos arrastá-lo por meio de cabos e rolos [...] seis operários, viajando dentro dele, iam tomando as peças dispostas pelas margens do caminho" (FORD, 1964, p. 66). Segundo diz, "esta experiência, ainda que grosseira, reduziu o tempo a 5 horas e 50 minutos por chassis" (FORD, 1964). Continuando suas experiências, "no começo de 1914, o tempo da montagem desceu a uma hora e trinta e três minutos" (FORD, 1964).

Assegurada a produtividade capaz de aumentar o excedente, cabia assegurar a circulação. "Toda vez que, sem prejuízo da qualidade, se diminui o preço de um carro, cresce o número de compradores" (FORD, 1964, p. 119). Suas estatísticas confirmam que à medida que aumenta a produção, sua opção não é pelo exclusivo aumento da margem, mas pela redução do preço e o ganho de escala: de fato, sua produção vai crescendo, de 1909 a 1916, de 18.664 a 785.432 carros, e seu preço vai caindo, no período, de U\$ 950 a U\$ 360 (FORD, 1964, p.107). Em suas palavras, "A redução dos preços avoluma os negócios [...] graças à brevidade do ciclo do negócio e ao grande volume das vendas, os lucros têm sido grandes. O lucro parcial por artigo é mínimo, mas o total é enorme" (FORD, 1964, p. 118). O ciclo de produção, o processo que parte "das minas ao vagão de embarque", "carro pronto" e "entregue ao comprador",

passou a "3 dias e 9 horas, em vez dos 14 dias que antes tínhamos como recorde de rapidez" (FORD, 1964, p. 275).

A produtividade, ponto inicial do processo de valorização, como observa Braverman, se faz com "o aceleração do índice de produção" que, neste caso, em que operava a linha de montagem mecanizada, obtinha-se principalmente com o "controle que a gerência conseguiu, de um só golpe, sobre o ritmo da montagem, de modo que podia agora dobrar e triplicar o índice" (BRAVERMAN, 1977, p. 131). O controle se obtinha "de um só golpe", porque a linha de montagem proporciona a submissão dos trabalhadores a uma cadência comum, determinada pela máquina. Na explicação de Marx, em sua análise sobre a indústria moderna, vê-se que

Na cooperação simples e mesmo na cooperação fundada na divisão do trabalho, a supressão do trabalhador individualizado pelo trabalhador coletivizado parece ainda ser algo mais ou menos contingente. [Porém] a maquinaria [...] só funciona por meio de trabalho diretamente coletivizado ou comum. O caráter cooperativo do processo de trabalho torna-se uma necessidade técnica imposta pela natureza do próprio instrumental de trabalho (MARX, 1985, p. 440).

É surpreendente ler, a propósito, no próprio texto biográfico de Ford, que

pouco a pouco se criou um sistema impessoal, onde o operário perde a sua personalidade e se converte em uma peça do sistema. [Isto] surgiu como de geração espontânea. Estava como um germen latente e imprevisível, oculto na origem do sistema, e só veio a luz quando o sistema se desenvolveu prodigiosamente (FORD, 1925, p. 187).

Em termos práticos, a máquina cumpria o seu papel e isto significava "submeter seus trabalhadores a uma intensidade extraordinária de trabalho", como conclui Braverman, referindo-se a Ford (BRAVERMAN, 1977, p. 131).

A circunstância não passou sem a reação dos trabalhadores. Morgan, em seu *Imagens da organização*, relacionando a administração científica com a desumanização do trabalho, comenta: "quando Henry Ford estabeleceu sua primeira linha de montagem para produzir o Modelo T, a rotatividade dos empregados subiu para aproximadamente 380% ao ano" (MORGAN, 2007, p. 47).

Citando Sward, "com a chegada da linha de montagem, suas seções ficaram literalmente desertas; a companhia logo percebeu que seria impossível manter sua força de trabalho", Braverman observa que "nesta reação inicial [...] percebemos a repulsa natural do trabalhador contra a nova espécie de trabalho" (BRAVERMAN, 1977, p. 133).

Esta "repulsa" é reconhecida por Ford e ele responde com o incentivo material da elevação à U\$ 5 ao dia o salário dos seus trabalhadores e acresce a isto um adicional a título de "participação nos lucros". Trata-se de enfrentar este espantoso *turnover* e isto fica claro quando ele explica o "benefício que produziu nosso sistema", dizendo que "em 1914, contávamos com 14 mil empregados e para manter este contingente era preciso contratar 53.000 por ano. Em 1915, só contratamos 6.508 homens [...]". Segundo seus próprios cálculos "se continuássemos com o número anterior de entradas e saídas de operários, seríamos obrigados, nas condições atuais, a contratar 200.000 homens mais ou menos por ano, o que raiaria ao impossível" (FORD, 1925, p. 173).

Em paralelo a estas medidas práticas, ele reconstrói o discurso taylorista do interesse comum entre patrões e empregados: "onde se junta uma direção hábil e um trabalho honesto, é o operário que aumenta o seu salário" (FORD, 1964, p. 91). Anunciando seus "princípios diretores", ele diz que "é possível organizar o trabalho, a produção, a circulação e a remuneração de tal forma que todos os *colaboradores* (itálico nosso) recebam a parte de riquezas a que fazem jus" (FORD, 1964, p. 191). Mais adiante, escrevendo sobre os salários, ele pergunta: "como haver real prosperidade, se um operário não pode adquirir o produto que fabrica? Formam eles uma parte do público da empresa" (FORD, 1964, p. 296).

Ele também faz luta de classes criticando as federações operárias, acusando-as de incitar a "guerra de classes" e denunciando os seus dirigentes: "um só grupo é forte nas federações: os operários que vivem das federações. Alguns deles são riquíssimos.

[...] outros são radicais [...] raiam ao bolchevismo [...] o tempo inteiro e toda energia (consagram) à propaganda subversiva” (FORD, 1964, p. 180-181).

Como disse Marx, “em todas as formas de sociedade, é uma determinada produção e suas correspondentes relações que estabelecem a posição e influência das demais produções e suas respectivas relações. É uma iluminação universal em que todas as cores estão imersas e que as modifica em sua particularidade” (MARX, 2011, p. 59).

O fordismo se impôs ao conjunto da produção. De início nos Estados Unidos; a seguir em todo mundo. Além da linha de montagem, dos preços baixos e da rápida circulação, ele consolidou a opção por produtos e produção *standarts* – “a estandartização equivale à reunião das melhores vantagens do produto às melhores vantagens da produção” (FORD, 1964, p. 252) – e se identificou com produtos de baixos custos, baixos preços e duradouros – “desejariamos produzir artigos de duração ilimitada e jamais fazermos mudanças inúteis que ponham fora de moda os nossos carros vendidos” (FORD, 1964, p. 110).

As suposições de Gramsci, quanto às camadas de chumbo que separam aristocratas, burgueses e proletários, inviabilizando o fordismo na Europa; as especulações de Fourgeaud, acerca das restrições financeiras do mercado europeu, incapaz de escoar uma produção em massa – ideias que fizeram Guerreiro Ramos ver o fordismo como um sistema essencialmente yankee – estas e outras objeções se dissolveram diante da invasão fordista que rompeu todas as fronteiras, inclusive as ideológicas (GRAMSCI, 1968; FORGEAUD, 1929; RAMOS, 1950).

### *A crise, o humanismo administrativo e a burocracia*

“As demandas da existência passaram do padrão da necessidade para a região do luxo. A produção que aumenta é consumida por uma crescente demanda interna e um comércio exterior em expansão. O país pode encarar o presente com satisfação e prever o futuro com otimismo”. As palavras do presidente Calvin Coolidge, dos Estados Unidos, com que Hobsbawn abre o capítulo sobre a Grande Depressão, ditas às vésperas de 1929, não eram mentiras (HOBSBAWN, 1995, p. 90).

As estatísticas da economia norte-americana revelavam um intenso crescimento entre 1899 e 1914, confirmando Schultz. A continuidade desse crescimento se prolonga até 1929, como se pode ler no Apêndice Estatístico de Kalecki (KALECKI, 1978, p. 191/193).

O que o presidente Coolidge e muitos analistas – excetuando Kondratiev e os fiéis à teoria dos ciclos – não poderiam prever é que naquele mesmo ano de 1929 a economia sofreria uma contração, que se desdobraria em longa recessão. Apesar de já se poder falar em *capitalismo organizado*, como o fez Hilferding, a verdade é que nem os bancos nem o Estado estavam preparados para enfrentar aquela circunstância. Ambos estavam muito envolvidos pelos dogmas da economia liberal, dentre eles a “Lei” de Say, para quem a oferta cria sua própria procura, e a “mão invisível” de Smith, que sempre reconduziria o capitalismo ao equilíbrio. Entre 1929 e 1933, nos EUA, “havia cerca de 15 milhões de desempregados, 5.000 bancos pararam suas atividades, 85.000 empresas faliram, as produções industriais e agrícola reduziram-se à metade”, resume Sandroni sobre a Grande Depressão (SANDRONI, 1994, p. 154). As estatísticas de Kalecki, baseadas no *National Bureau of Economic Research* e no Departamento de Comércio americanos, mostram a vertical queda da produção de U\$ 81,5 bilhões, em 1929, para U\$ 56,5 bilhões, em 1933, acompanhada pela redução da renda bruta do setor privado, de U\$ 74,1 bilhões para U\$ 46,9, no mesmo período (KALECKI, 1978, p. 194-7).

Como previra a Liga das Nações, a crise norte-americana se faria profunda e se estenderia aos demais países, industriais ou não, da Europa à América Latina.

Como de praxe, a repercussão imediata e direta deste quadro se deu incisivamente sobre os trabalhadores. “No pior período da Depressão (1932-3), 22% a 23% da força de trabalho britânica e belga, 24% da sueca, 27% da americana, 29% da austríaca, 31% da norueguesa, 32% da dinamarquesa e nada menos que 44% da alemã não tinha emprego” (HOBSBAWN, 1995, p. 97). Esta globalização da crise a potencializou, reduzindo

drasticamente o comércio mundial e o fluxo de capitais, quando “os empréstimos internacionais caíram mais de 90%” (HOBBSAWN, 1995, p. 93).

A análise mais detida dos números da crise vão, porém, informar que este impacto sobre os trabalhadores tem nuances importantes para o nosso estudo. Mais uma vez recorrendo a Kalecki e suas fontes oficiais, podemos perceber que a massa dos salários do setor privado cai profundamente de U\$ 45,2 bilhões para U\$ 24,4 bilhões, portanto, quase à metade, naquele período dramático (1929-33). Mas a participação relativa dos salários e dos ordenados sobre o valor agregado, na economia americana, cai apenas de 36,2% para 35,0%. Isto, em parte, demonstra que a queda da produção agregada foi igualmente profunda – de U\$ 81,5 bilhões para U\$ 56,5 bilhões – mas também revela que a massa de salário do trabalho relativamente já não era grande. Isto se faz mais evidente quando comparada esta participação dos salários sobre o agregado entre o ano de 1923, 41%, e o ano de 1929, 36,2% (KALECKI, 1978, p. 192).

Entende-se porque do meado dos anos 1920 em diante começam a se registrar manifestações abertas de insatisfação e, mais uma vez, elevado *turnover*. Não é à toa que Mary Parker Follet, em 1925, convidada para fazer uma palestra, no *Bureau of Personnel Administration*, sobre os fundamentos psicológicos da administração de empresas, diz, na abertura de sua fala, que “escolhi certos assuntos que me parecem ir ao âmago das relações pessoais na indústria. Quero considerar a maneira mais produtiva de lidar com o conflito” (GRAHAM, 1997, p. 71). É que o conflito aberto e reconhecido por Taylor, Ford e ela própria subia àquela altura um patamar a mais. Explicava-se assim porque tendo ela perguntado “a vários operários, em duas fábricas [...] ‘se surgisse uma questão em que vocês tivessem que decidir entre a lealdade ao seu sindicato e a lealdade à fábrica, qual vocês escolheriam?’ a resposta era sempre ‘ao sindicato’” (GRAHAM, 1997, p. 101).

A crise que se desencadeia no final dos anos 1920 é, portanto, um prolongamento do que se configurava ao longo de toda a década e só assim se pode entender o comentário de Hobsbawn acerca do *crack* de 1929 e a Grande Depressão: “não foi surpresa para ninguém [...] que a economia mundial ficasse de novo em apuros” (HOBBSAWN, 1995, p. 95).

Em apuros também se encontrava o sistema Ford. Sua estrutura de produção em massa necessitava de consumo de massa, como é sabido. O desemprego, os baixos salários e a incerteza sobre o futuro inviabilizavam o consumo de massa. Naquela circunstância, considerar o sistema Ford em apuros significava considerar o próprio sistema de acumulação e reprodução do capital em risco.

Os movimentos sociais e políticos da época, de matizes diferentes, de algum modo questionando o capitalismo, pressionavam o sistema de poder e efetivamente o desestabilizaram. A cadeia crítica se desenvolveu com plenitude: da crise econômica à crise ideológica de desconfiança nos postulados liberais; da crise ideológica à crise política de reconsideração sobre o papel do Estado no modo de produção e no projeto societário do capitalismo. Por isto, do socialismo ao fascismo, os regimes tiveram como elemento comum a mobilização do Estado. Para os Estados Unidos, a saída apresentada se deu através do *New Deal*, o programa com que Franklin Roosevelt se elege presidente e que também consiste, essencialmente, em vasta intervenção estatal. Dá-se uma combinação potencializadora de ideias keynesianas – investimento em infraestrutura, fomento do emprego e política de expansão monetária – com ideias social-democráticas – aliança com sindicatos trabalhistas e políticas protecionistas. Os números divulgados por Baran e Sweezy, em estudo clássico sobre o capital monopolista, dão bem a ideia do novo compromisso e do conseqüente crescimento das despesas públicas sob o *New Deal*. De U\$ 10,2 bilhões a U\$ 17,5 bilhões, entre 1929 e 1939; de um percentual modesto de 9,8% sobre o PNB, os gastos totais do governo norte-americano, sob Roosevelt, saltaram para 19,2%, em 1939 (BARAN; SUEEZY, 1982, p. 130). Baran e Sweezy, vale dizer, desvalorizam o esforço do *New Deal* na recuperação econômica, porém as estatísticas oficiais do Departamento de Comércio americano não deixam dúvida. De 1934, ano dos famosos *cem dias* de medidas fortes do novo governo, até 1939, o produto

bruto do setor privado cresceu de U\$ 56,5 bilhões a U\$ 83,7 bilhões, até o salto de 1940, a U\$ 92,1 bilhões, certamente sob a influência dos preparativos para a guerra (KALECKI, 1978, p. 197). De todo modo, o *New Deal*, ou as variadas formas assumidas pelo capitalismo monopolista de Estado, ao recuperar o mercado consumidor, recuperou o fordismo, ainda que o tenha ajustado aos novos tempos.

Estes novos tempos significavam a emergência dos estudos sobre o comportamento humano nas organizações, quando as teses de inspiração psicológica e sociológica, voltadas para o ajustamento do trabalhador, se afirmaram. Correspondiam a um momento histórico em que os incentivos materiais, não tão fartos, precisavam ser compensados com “relações humanas” mais amenas, no ambiente do trabalho. Correspondiam também a um tempo em que o Estado cumpre um papel, até então não desenvolvido, de extrapolar a sua hegemonia no plano político, para exercê-la igualmente no campo econômico e ideológico. Para isto, agrega a medidas macroeconômicas um novo diálogo com os sindicatos trabalhistas. Esta a razão porque Braverman diz que “as origens da ideia de ‘relações humanas’ coincidem com a Depressão dos anos 30, e a onda de revolta da classe trabalhadora que culminou na sindicalização das indústrias básicas dos Estados Unidos” (BRAVERMAN, 1977, p. 129). Talvez se possa falar de um símbolo material desse novo compromisso: a aprovação da Lei de Seguridade Social, nos EUA, exatamente em 1935.

Estes estudos psicológicos e sociológicos se inauguram nos anos 1920, como a referência a Follet ilustra. Mas eles ganham foro científico com as pesquisas de Hawthorne, iniciadas em 1924 e a seguir coordenadas por Elton Mayo, professor de Harvard. Passagem obrigatória das teorias organizacionais, as pesquisas realizadas na usina da *Western Electric* partem de uma leitura tradicional da relação entre condições objetivas de trabalho (iluminação, higiene etc) e produtividade, para concluir que as relações sociais no trabalho teriam um significado maior do que se supunha até então. A busca da satisfação do trabalhador, não necessariamente pelos ganhos financeiros, mas em dimensões subjetivas – bom trato, boas relações grupais, aceitação e pertencimento – poderia incrementar a produtividade, portanto, aumentar o excedente. Esta é a tese central.

A denominada Escola das Relações Humanas, formalizada com a publicação, exatamente em 1933, de *The human problems of an industrial civilization*, de Mayo, obteve um razoável tempo de influência no campo da gestão. Como observa Robbins, o livro “tornou-se um *best seller* e foi criticado favoravelmente tanto pela imprensa popular como pela acadêmica” (ROBBINS, 2000, p. 495).

Em paralelo ao trabalho de Mayo, também se destaca, na mesma linha, o livro de Chester Barnard, *As funções do executivo*, lançado nos EUA em 1938. Barnard foi presidente da *American Telephone & Telegraph Company*, da *Bell Telephone Company* e da Fundação Rockefeller. Suas ideias, muito identificadas com as ideias de Follet e Mayo, tinham o aval dessa condição de CEO de grandes organizações. Em sua opinião “motivos, interesses e processos não-econômicos, tanto quanto econômicos, são todos fundamentais, desde os quadros mais elevados de diretores até o último homem da hierarquia” (BARNARD, 1971, p. 28). Formulações avançadas de mesmo teor são encontradas em várias passagens do livro: “o conflito, pode, ele próprio, ser o processo que conduzirá à remota integração” (BARNARD, 1971, p. 278), “a função do executivo é exatamente a de facilitar a síntese de forças contraditórias, em ação concreta, para reconciliar forças, instintos, interesses, condições, posições e ideais conflitantes” (BARNARD, 1971, p. 51), “o propósito objetivo de nenhuma organização é o lucro, mas serviços” (BARNARD, 1971, p. 162). Vale lembrar que é de Barnard a conhecida reconceitualização de autoridade, que inverte os papéis, atribuindo a quem recebe a ordem a função de lhe imprimir autoridade: “autoridade é a característica de uma comunicação (ordem), numa organização formal, em virtude da qual ela é aceita por um contribuinte ou membro da organização” (BARNARD, 1971, p. 169). Ele critica o individualismo liberal – “prega uma liberdade extrema, um individualismo ideal, uma autodeterminação, que no seu

irrestrito dogmatismo acabaria por evitar toda cooperação” – e conclui dizendo que “acredito no poder da cooperação dos homens” (BARNARD, 1971, p. 279-80).

A teoria *humanista* da Escola das Relações Humanas é seguida da abordagem comportamentalista, de fundo psicológico, corrente que reforça todas as intuições pretensamente científicas da pesquisa de Hawthorne e dos seus seguidores. Baseando-se nos estudos de Maslow, principalmente *A theory of human motivation*, um conjunto de proposições de fundo psicológico e sociológico foi apresentado, entre os anos 1930 e 1940. Pretendiam melhor compreender o comportamento do trabalhador e servir de fórmulas ajustadoras e julgadas necessárias para garantir a produtividade – centro e fim de todos os esforços. Comentando a emergência destas abordagens, Braverman minimiza a influência que estas intervenções subjetivas possam produzir, mas não as despreza. Segundo ele, as “manipulações dos departamentos de pessoal, a Psicologia e a Sociologia da indústria não desempenharam papel mais importante na habituação do trabalhador ao trabalho, consequentemente isto não significa que o ‘ajustamento’ do trabalhador está isento de elementos manipulativos. Pelo contrário, [...] a manipulação vem em primeiro lugar e a coerção é mantida na reserva” (BRAVERMAN, 1977, p. 133). Isto é próximo do que considera Bendix, ao dizer que a teoria humanista da administração é voltada para “adornar a cooperação antagônica entre operários e administradores” (BENDIX, 1967, p. 119). Mas autores como Bogomonova e Tragtemberg afirmam, respectivamente, que essas ideias são “arma ideológica dos monopólios contra o movimento operário” e um “agir sobre os indivíduos e grupos para provocar neles a atitude que convém à empresa (BOGOMONOVA, 1975, p. 156; TRAGTEMBERG, 1989, p. 17). Avaliando o significado disto, Robbins conclui, no final do século XX, que “o legado de Hawthorne ainda hoje nos acompanha” (ROBBINS, 2000, p. 496).

A forte intervenção do Estado na economia, por seu turno, gerou a difusão da teoria da burocracia no âmbito das teorias organizacionais. Com novas responsabilidades, novas funções, maiores volumes de recursos humanos, materiais e financeiros, o Estado precisou de administração compatível com seu novo tamanho. Originalmente uma teoria sociológica, destinada a explicar o advento de um sistema de dominação na modernidade do capitalismo, as teses de Weber, reunidas em *Economia e Sociedade*, livro publicado em 1921, ganharam um significado prático importante. O modelo macroeconômico keynesiano, que impulsionaria o desenvolvimento do capitalismo a partir dos anos 1930, exige, como já vimos, uma máquina pública grande e rica. Seu funcionamento precisa de muita racionalidade e normatividade, aspectos fundamentais da burocracia. Segundo Weber, “a exigência de garantias jurídicas contra a arbitrariedade requer a ‘objetividade’ racional formal da administração, em oposição ao livre-arbítrio e à graça da antiga dominação patrimonial” (WEBER, 2009, p. 216). É um ordenamento fundado mediante “regras: leis ou regulamentos administrativos” (WEBER, 2009, p. 198). Esta é a razão porque em 1937, o Comitê Roosevelt, coordenado por renomados teóricos da administração (Urwick, Brech, Gulick) dedica-se à adequação do aparelho público às tarefas do *New Deal*. Também pode explicar porque Talcott Parsons publica *A Estrutura da Ação Social* em 1937, contendo ideias de Weber, e depois traduz a primeira edição de *Economia e Sociedade* para o inglês. O sistema do mérito, aspecto chave da burocracia moderna e contestação radical ao patrimonialismo, se expande de tal modo que, em 1950, 88% dos cargos públicos do governo central norte-americano eram providos por concurso (MATTOS, 1998, p. 29).

Mas, além do aparelho público, também os aparelhos econômicos privados absorvem a ordem burocrática e a desenvolvem, porque “esta ordem é aplicável igualmente, em princípio e historicamente comprovada [...] em empreendimentos da economia aquisitiva [...] o mesmo se aplica às grandes empresas capitalistas, e tanto mais quanto maiores sejam elas”, como explica Weber (WEBER, 2009, p. 144). Este processo de burocratização se amplia e se acelera como decorrência das relações crescentes entre Estado e mercado.

A burocracia, com seu apelo à legalidade e seu discurso de impessoalidade, reforça a ideologia da igualdade na sociedade dividida, conveniente aos novos tempos da relação capital/trabalho. Em suas próprias palavras diz Weber que “a dominação

burocrática significa, em geral, a dominação da impessoalidade (...) sem considerações pessoais, de modo formalmente igual para cada qual", (WEBER, 2009, p. 147).

A crise dos anos 1930, cujo impacto na economia capitalista foi profundo, deixou às teorias administrativas um modelo de gestão que combina o fordismo, o *humanismo* administrativo e a burocracia, em unidade de grande efetividade, apesar das evidentes contradições, que, aliás, marcam todo o sistema. É esta unidade teórica e ideológica que será a referência de modernidade administrativa e conduzirá as empresas nos chamados *anos dourados* de acumulação – até a próxima crise.

### Crescimento, estagnação, administração flexível e toyotismo

Os anos de pós-guerra consolidaram a hegemonia norte-americana. O acordo de Bretton Woods, em 1944, fez do dólar a referência monetária, e o Plano Marshall ampliou a presença econômica dos EUA nas economias europeias e no Japão.

Nas palavras de Harvey "o Acordo de Bretton Woods, de 1944, transformou o dólar na moeda-reserva mundial [...]. A América agia como banqueiro do mundo, em troca de uma abertura de mercados de capital e de mercadorias ao poder das grandes corporações" (HARVEY, 1994, p. 131). Para Hobsbawn, "as duas únicas instituições internacionais de fato criadas sob os Acordos de Bretton Woods de 1944, o Banco Mundial ('Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento') e o FMI, ambos ainda existentes, tornaram-se de facto subordinadas à política americana" (HOBBSAWN, 1995, p. 269).

Em *The Marshall Plan*, observa Michael Hogan, que "the goal, as expressed in the Foreign Assistance Act, was a recovery program that encouraged the unification of European economies, promoted peace and productivity and served the needs of private trade and investment" (HOGAN, 1987, p. 93). Ironizando, *The New York Times*, na edição de 6 de janeiro de 1948, diz que "difícilmente poderíamos ir mais longe sem nos apoderarmos dos governos dos dezesseis países beneficiários".

Sintetizando os efeitos da combinação do Acordo com o Plano, explica Harvey que "o longo período de expansão do pós-guerra dependia de modo crucial de uma maciça ampliação dos fluxos de comércio mundial e de investimento internacional [...] consolidado e expandido no período de pós-guerra, seja diretamente através de políticas impostas na ocupação, [...] ou indiretamente, por meio do Plano Marshall ou dos investimentos diretos americanos subsequentes. [...] Essa abertura de investimento estrangeiro (especialmente na Europa) e do comércio permitiu que a capacidade produtiva excedente dos Estados Unidos fosse absorvida alhures" (HARVEY, 1994, p. 131).

Tudo isto se potencializa com o advento do Estado de Bem Estar Social e políticas sociais em geral, que com rapidez passam a integrar a agenda dos Estados-Nacionais capitalistas modernos. Parte resultado da euforia do pós-guerra e parte resistência ao avanço do comunismo, os governos se empenharam em políticas públicas redistributivas e inclusivas das camadas sociais pobres ao mercado. Para isto, investiram somas crescentes de recursos que se juntam às políticas keynesianas para elevar as despesas públicas, em grande medida destinadas a compras e investimentos.

Lendo as estatísticas divulgadas por Baran e Sweezy, vê-se a produção dos EUA novamente se multiplicando em breve tempo. O PNB salta de U\$ 91,1 bilhões, em

**Quadro - Evolução do PNB dos EUA – 1939/1961 – Taxa de crescimento**

1939	1939/1949	1949/1959	1959/1961
100	183,3	86,7	7,64

Fonte dos dados: Baran e Sweezy, 1982, p. 119.

1939, para U\$ 258 bilhões em 1949, U\$ 482,1 bilhões em 1959, e 518,7 em 1961 (BARAN; SWEEZY, 1982, p. 119).

A demanda pública puxa o mercado e faz as empresas intensificarem suas produções, em ciclo virtuoso.

É este ciclo que vai inspirar o movimento neoclássico na administração, cujo retorno aos procedimentos autoritários e a pressões sobre os trabalhadores é auxiliado pelo clima de antihumanismo e antisindicalismo instalado pelo *macarthismo* e a *guerra fria*. O movimento neoclássico da administração, como se pode depreender, significa a volta a postulados clássicos, até então teoricamente questionados pela psicologia e sociologia industriais.

Quem vê, no Quadro, a evolução do PNB dos EUA e a virada dos anos 1940/50, entende porque se tornou necessário retomar o modelo clássico de gestão e reduzir os efeitos das *relações humanas*.

A intervenção neoclássica ocorreu exatamente nestes anos, o *take off* da expansão econômica norte-americana. A construção estratégica realizada com Bretton Woods e o Plano Marshall eram grandes demais para se limitar às taxas de crescimento passadas, abaixo de 5%. As teses neoclássicas crescem sob a liderança de Peter Drucker, que, em 1954, publica sua principal obra, *Prática da Administração de Empresas*, baseada em suas experiências como administrador. Para ele "as relações humanas foram no início uma das grandes forças liberativas [...], não obstante, elas foram, ao menos sob a forma que existiram até hoje, primordialmente uma contribuição negativa" (DRUCKER, 1981, p. 265-6). Na mesma página, afirma, sobre "Frederick Taylor [e] a administração científica", que "sem ela, nossa administração do trabalho e do trabalhador jamais teria ido além das boas intenções [...] suas percepções básicas são um fundamento essencial para se pensar e trabalhar no campo" (DRUCKER, 1981, p. 266).

É com este *ajuste* no modelo produtivo keynesiano-fordista, assistencial e burocrático, e claro, com a posição estratégica que vimos construída na guerra e no imediato pós-guerra, que a hegemonia norte-americana se consolida.

Mas o crescimento da economia, nos anos 1960, como vimos, não acompanha os percentuais anteriores. Segundo a OCDE, as taxas de incremento do PNB dos EUA caem seguidamente a cada período estudado – 4,4%, de 1960 a 1968, 3,2%, de 1968 a 1973 e 2,4%, de 1973 a 1979 (OCDE, 1986). Todo o mundo capitalista avançado tem desempenho semelhante, inclusive o Japão, cuja taxa média de 10,4%, nos anos 1960, despensa para 3,6% nos anos 1970 (OCDE, 1986).

O modelo de desenvolvimento entrou em crise. O discurso político-ideológico liberal apontou para o esgotamento do keynesianismo e do Estado de Bem-Estar Social, formas estatais de intervenção econômica. Mas a verdade é que no centro da crise estavam o fordismo e o mercado.

Toffler capta o momento de modo preciso, na consultoria que faz para a *Bell Corporation*, em 1972. Em seu relatório, mais tarde o livro *A empresa flexível*, ele diz que "estamos passando da produção fabril em massa [...] milhões de unidades acabadas padronizadas e idênticas" para "bens e serviços individualizados" (TOFFLER, 1985, p. 131). Antes já dissera que "durante toda a Era Industrial, a tecnologia exerceu uma forte pressão para a padronização, não apenas da produção, mas também do trabalho e das pessoas [...] agora emerge uma nova espécie de tecnologia que tem justamente o efeito oposto" (TOFFLER, 1985, p. 78). Segundo ele, trata-se de "uma rápida despadroneização dos anseios do consumidor". Na verdade, este *anseio* por despadroneização significa que o consumidor com capacidade aquisitiva não se sentia motivado a comprar produtos que já tinha em suas casas. Os produtos fordistas se repetiam na funcionalidade, no design e em suas possibilidades. Para piorar as coisas, eram duradouros. Com estoques domésticos satisfeitos, os consumidores potenciais não vão às compras e os produtos ficam no pátio. A circulação é interrompida. A mercadoria M não efetiva seu destino de converter-se em mais capital, D'.

A reprodução do sistema estava ameaçada, porque "a burguesia só pode existir com a condição de revolucionar incessantemente os instrumentos de produção", "abalo constante", "subversão contínua da produção" (MARX; ENGELS, 1982, p. 24). Na mesma linha, escreveu Schumpeter que é preciso inovar para voltar a desenvolver:

“o processo de destruição criadora”, é a dinâmica que “revolucionaria incessantemente a estrutura econômica a partir de dentro, destruindo incessantemente o antigo e criando elementos novos”. É deste processo de destruição criadora “que se constitui o capitalismo e a ele se deve adaptar toda a empresa capitalista para sobreviver”. Dentre as inovações, “um novo bem” ou “uma nova qualidade de um bem” (SHUMPETER, 1961, p. 110; 1982, p. 48). O conceito de qualidade também se renova e passa a ser definido como “necessidades secundárias e terciárias dos clientes”, “conduzir melhoramentos contínuos”, “novos modelos” (JURAN, 1990, p. 46, 291-3), “agregação de valor”, expressão chave aplicável a produtos e pessoas, neste novo tempo de descartabilidade e obsolescência ultrarrápidas.

Por isto, Toffler vai dizer que “nenhum problema com que se defronta a indústria americana é mais importante ou menos compreendido que o da inovação” (TOFFLER, 1985, p. 83). Inovação significa “variações de modelos, tamanhos, estilos e serviços [...] novos produtos, tecnologias, processos ou procedimentos para substituir ou eliminar os antigos” (TOFFLER, 1985, p. 87). Mas, em rigor, o que Toffler dizia para os EUA cabia para todo o sistema, em escala mundial.

A *administração flexível* que procede daí, com a gestão da qualidade, a reengenharia, as terceirizações, as parcerias, os contratos temporários, a multifuncionalidade, a remuneração flexível, a virtualização, passa a ser o novo modelo, cuja flexibilidade é tanta que não se inibe de lançar mão de métodos antigos, fordistas e tayloristas, humanistas ou burocráticos, conforme pareça mais rentável.

Para produção tão variada, *mutante*, de pequenos lotes, resgata-se o método da toyota, usado nos anos 1950 para dar conta das demandas diversificadas da Guerra da Coreia. Como diz Ohno, criador do sistema toyota, “o sistema foi originalmente concebido para produzir quantidades de muitos tipos [...] pode enfrentar o desafio da diversificação” (OHNO, 1997, p. 54). Para a atualidade, ele desenvolve a lógica dos “valores e desejos diversos da sociedade moderna” dizendo que eles “podem ser vistos com clareza na variedade de carros” e comenta que “foi certamente esta diversidade que reduziu a efetividade da produção em massa [...]. Ao se adaptar a diversidade, o Sistema Toyota de Produção tem sido muito mais eficiente que o sistema fordista” (OHNO, 1997, p. 54). Ohno explica o aparecimento do Sistema na Toyota a partir “da demanda trabalhista, em 1950, como resultado da redução de sua força de trabalho [...] estourou a Guerra da Coreia que trouxe demandas diversas. Atendemos estas demandas apenas com o pessoal suficiente [...] desde então temos produzido a mesma quantidade que outras companhias com 20% a 30% menos trabalhadores” (OHNO, 1997, p. 83).

Sua concepção de combate ao desperdício e redução de custos, para garantir o excedente com boa margem de lucro, (e preços acessíveis que assegurem rapidez na circulação), está intimamente relacionada com a redução de pessoal. Nas suas palavras, “no Sistema Toyota de Produção pensamos economia em termos de redução da força de trabalho e de redução de custos. A relação entre esses dois elementos fica mais clara se considerarmos uma política de redução de mão-de-obra como um meio de conseguir a redução de custos” (OHNO, 1997, p. 69). Conforme diz, “um trabalhador pode atender a diversas máquinas, tornando possível reduzir o número de operários [...] ele pode operar um torno, lidar com uma furadeira e também fazer funcionar uma freza. Ele pode até soldar” (OHNO, 1997, p. 28-34). Para maior clareza, ele explica que “o sistema ‘um operador muitos processos’ [...] foi possível no Japão porque não tínhamos sindicatos estabelecidos por tarefa como os da Europa e EUA [...] a transição do operador unifuncional para o multifuncional ocorreu relativamente sem problemas” (OHNO, 1997, p. 34). Usando o *kanban* para administrar, além do estoque, também as necessidades gerais da produção, ele diz que “o Sistema revela claramente o excesso de trabalhadores. Por causa disso, alguns sindicalistas têm suscitado que se trata de um mecanismo para despedir operários. Mas não é esta a ideia” (OHNO, 1997, p. 39). Suas palavras, ao longo do livro *Sistema Toyota de Produção – além da produção em larga escala*, não deixam dúvidas. Por isto mesmo, os autores mais atentos chamam atenção para o caráter de superexploração do sistema (CORIAT, 1994; GOUNOT, 1999).

Coriat, cujo estudo do toyotismo, *Pensar pelo avesso*, tem sido importante referência, dedica um capítulo às relações industriais e salariais. Ali ele procura demonstrar

que há “certas pré-condições reunidas” para que as regras do toyotismo funcionem, principalmente aquelas que submetem os trabalhadores à multifuncionalidade. Coriat aponta para o “sindicalismo de empresa, cuja característica essencial é ser reputado como bem mais cooperativo”, o “emprego vitalício”, apesar de sua enorme relatividade e limitação a grandes empresas, o “salário por antiguidade”, que induz à maior resiliência, e o “mercado interno”, quando se colocam possibilidades de ascensão no interior da empresa, impulsionadas pela intensa qualificação, mas evidentemente também pela postura cooperativa do trabalhador (CORIAT, 1994, p. 83/109).

É este o modelo que se oferece para contracenar com o fordismo, em um tempo de retorno a padrões liberais, em que a extração de valor, pelas vias absoluta e relativa, alcança elevados níveis e em que a precarização do trabalho se naturaliza sob o conceito de flexibilidade.

A administração flexível e o toyotismo se combinam em formas de elevação da extração da mais-valia, de conversão (circulação) de mercadoria em dinheiro e de envolvimento ideológico dos trabalhadores, articulando, como todas as teorias anteriores, a manipulação e a coerção.

### Considerações finais

Nosso esforço consistiu essencialmente em demonstrar a relação entre as principais teorias organizacionais e o desenvolvimento do capitalismo moderno. Procuramos os nexos entre a incessante reprodução do sistema, por via da apropriação do valor, sua circulação e expansão do capital, e os modelos de gestão.

O cenário com que trabalhamos foi aquele em que a economia dos Estados Unidos exerceu um singular protagonismo, que igualmente se expressou no plano da gestão. Como exceção à regra, avaliamos no mesmo plano o toyotismo, cujo avesso do fordismo se dá dialogando permanentemente com ele, como se pode perceber ao longo da obra de Ohno e mais ainda nas suas muitas páginas de elogio à Ford, presentes em *Sistema Toyota de produção – além da produção em larga escala*. A despeito de reconhecermos importantes contribuições de outros centros, como os princípios de Fayol, as pesquisas de Joan Woodward ou as produções do *Tavistock Institute* na Inglaterra, destacamos aquelas formulações que se fizeram modelo de gestão e repercutiram diretamente sobre as atividades produtivas, criação de valor e extração de mais-valia, marcando o século XX ou episódios especiais desse século.

Particularmente sobre Fayol, a sua criação teórica não se concentrou sobre a administração da produção, estrito senso, e teve maior atenção para com os aspectos gerais de um outro tipo de trabalho – a gerência. Entretanto é merecido dizer que sua teoria veio responder a maior complexidade das empresas, para além da divisão horizontal do trabalho, aquela que encantou Smith e que se refere diretamente ao trabalho produtivo. Suas conceituações, seus princípios gerenciais e suas orientações atenderam ao desenvolvimento da divisão vertical das organizações. Sua contribuição neste campo da administração de empresas, definindo funções e, particularmente, identificando as atividades do administrador, mais amplamente do que Taylor, imprimiu a racionalidade necessária às atividades indiretamente ligadas à produção da empresa e às relações destas com as atividades diretamente produtivas.

O desenvolvimento do capitalismo é um processo em ciclos. Nestes ciclos percebemos o diálogo que se trava constantemente entre a administração, a economia, a política e a filosofia. Por isto, devemos dizer que em rigor o capitalismo requer não uma ciência, mas uma *unidade científica* reunindo conhecimentos de diferentes esferas. Seus momentos de bonança e momentos de crise, que se alternam, como vimos, precisam de intervenções que não são econômicas, políticas, administrativas ou filosóficas isoladamente, mas de conjunto.

Nesses diferentes momentos especiais do século XX, as *unidades científicas*, metodológicas, tecnológicas e ideológicas, corresponderam à dinâmica de superação exigida pelas circunstâncias. Em todas estas superações, as determinações do sistema capitalista, identificadas por Marx – a crescente criação e apropriação do valor, a submissão dos

trabalhadores, a circulação da mercadoria e a inovação, “a subversão constante da produção”, aparecem como elementos centrais dos modelos que viabilizam a continuidade do sistema.

Além desta constatação, a releitura das teorias organizacionais na perspectiva do materialismo histórico também nos proporciona a percepção de que estas teorias têm um papel mais relevante do que habitualmente se atribui a elas. Parece confirmar-se a afirmação de Marx de que para melhor entender o modo de produção é preciso partir da categoria “aparentemente mais simples do trabalho”. É isto que fazem as teorias organizacionais, em função de obter resultados que atendam às determinações do modo de produção. Até mesmo a questão da circulação, no âmbito das diversas formulações teóricas, surge sempre a nossa frente como dependente de padrões de custos – essencialmente assentados sobre o trabalho, a redução dos contingentes, a extensão das jornadas, o volume de excedente, a maquinaria etc – que possam oferecer preços baixos.

O fato é que se percebe a importância dos estudos de tempo e movimentos, para, inicialmente nos EUA e depois em todo mundo, racionalizar a produção e principalmente dominar os produtores, expropriando o seu conhecimento do modo e do tempo de fazer. Esta expropriação, este novo patamar de controle se reapresenta em todos os demais modelos de gestão da produção – no fordismo, no movimento neoclássico e no toyotismo.

Observa-se também que o diálogo entre as esferas de conhecimento que compõem a *unidade científica* a que nos referimos tem encontrado na administração do trabalho um interlocutor muitas vezes fundamental.

É verdade que o modelo fordista deve muito à política e à economia política sua sobrevivência e relançamento, nos anos 1930. A despeito de tudo, foi a reinvenção do Estado intervencionista que recompôs o mercado de massa, absolutamente necessário ao fordismo. O Estado foi ali o ator principal, seja pelo *New Deal*, seja pelas razões defendidas por Baran e Sweezy que explicam a hegemonia norte-americana apontando para a militarização e o imperialismo. Nas duas hipóteses e, mais adiante, no Estado de Bem-Estar Social, é o Estado, o capital monopolista e em particular o capital monopolista de Estado que conduzirão o avanço dos EUA e a expansão capitalista do pós-guerra.

Mas permitimo-nos dizer que na crise dos anos 1970 – quando a estagnação do fordismo comprometia a economia e o próprio Estado – a *administração flexível* e o toyotismo tiveram papel decisivo. Eles se compuseram para a despadrãoização, a obsolescência acelerada, a multifuncionalidade, as parcerias e terceirizações, as desregulamentações e outras fórmulas semelhantes que reativaram os mercados, aumentaram a mais-valia e recuperaram as taxas de lucro. A renovação dos estoques domésticos foi fortemente estimulada por um conceito novo de qualidade, “melhorias sem fim”, como disse Juran, inovação e flexibilização generalizadas. Neste sentido, foi a teoria organizacional que retomou o ciclo virtuoso do capital e refez o fluxo de acumulação e reprodução.

Caberia falar do Estado não só no evento dramático dos anos 1930, mas nos vários episódios teóricos relatados. Certamente que no século XX, o desenvolvimento dessas ideias que constituem o pensamento administrativo não teria acontecido, ou não teriam passado de ideias, se o Estado não cumprisse com o papel que lhe atribuem Marx e Engels, assegurando direitos em certas horas, em outras os suprimindo, conforme a necessidade do sistema.

Esta releitura, acima de tudo, nos permitiu ver que, muito além do Estado, acompanha a trajetória das teorias organizacionais certa indisfarçável disputa, que faz delas uma metonímia de toda a história. Para maior precisão, enquanto uma história, as teorias organizacionais são também uma expressão reduzida e subjacente do conflito de classes.

## Referências

- ALTHUSSER, L. *Aparelhos ideológicos de Estado*. Rio de Janeiro: Graal, 1983.
- BARAN, P.; SWEEZY, P. *El capital monopolista*. Madrid: Siglo XXI, 1982.
- BARNARD, C. *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas, 1971.

- BENDIX, R. As perspectivas de Elton Mayo. In: ETZIONI, A. *Organizações complexas*. São Paulo: Pioneira, 1967.
- BOGOMONOVA, N. *Teoria das "relações humanas": instrumento ideológico dos monopólios*. Amadora: Novo Curso, 1975.
- BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.
- CLARCK, V. S. *History of manufactures in the United States...: 1607-1860*. Washington, DC: Carnegie Institution of Washington, 1916.
- COGGIOLA, O. As crises econômicas e a teoria marxista. *Revista de Economia Mackenzie*, v. 7. n. 3, p. 96-180, 2009.
- CORIAT, B. *Pensar pelo avesso*. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ/Revan, 1994.
- DRUCKER, P. *Prática da administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1981.
- ENGELS, F. *Do socialismo utópico ao socialismo científico*. São Paulo: Sudermann, 2004.
- ENGELS, F. *Anti-dühring*. Porto Alegre: Afrodite, 1973.
- FORD, H. *Minha vida, minha obra*. São Paulo: Monteiro Lobato, 1925.
- FORD, H. *Caminhos da prosperidade*. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1964.
- FORGEAUD, A. *La rationalisation*. Paris: Payot, 1929.
- GOUNOT, T. *Fordismo e toyotismo*. São Paulo: Boitempo, 1999.
- GRAHAM, P. *Mary Parker Follet: profeta do gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- GRAMSCI, A. *Maquiavel, a política e o Estado moderno*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1968.
- HARVEY, D. *Condição pós-moderna*. Rio de Janeiro: Loyola, 1994.
- HEGEL, W. *A ciência da lógica*. São Paulo: Barcarola, 2011.
- HEGEL, W. *Fenomenologia do espírito*. Petrópolis: Vozes, 1992.
- HOBBSAWN, E. *A era dos extremos*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- HOGAN, M. *The Marshall plan*. New York: Cambridge University Press, 1987.
- HUBERMAN, L. *História da riqueza do homem*. São Paulo: Zahar, 1969.
- KALECKI, M. *Teoria da dinâmica econômica*. São Paulo: Abril, 1978.
- JURAN, J. *Planejando para a qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1990.
- LÊNIN, V. *O desenvolvimento do capitalismo na Rússia*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- MARX, K. *Crítica da Filosofia do Direito de Hegel*. São Paulo: Boitempo, 2005.
- MARX, K. *Grundrisse*. São Paulo: Boitempo, 2011.
- MARX, K. *Crítica ao programa de Gotha*. São Paulo: Edições Sociais, 1976. (Textos, 1).
- MARX, K. *Teorias da mais-valia*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980.
- MARX, K. Prefácio à segunda edição inglesa. In: MARX, K. *O capital*. São Paulo: Difel, 1985.
- MARX, K. *Capital: o processo global de produção capitalista*. São Paulo: Difel, 1985. 2 v.
- MARX, K. *O Capital*. São Paulo: Nova Cultura, 1996. V. 1
- MARX, K. *Para a crítica da economia política*. Lisboa: Avante!, 1982. (Obras escolhidas).

- MARX, K.; ENGELS, F. *Manifesto comunista*. São Paulo: Alfa-Ômega, 1982. (Obras escolhidas, 3).
- MATTOS, A. *Antecedentes institucionais da administração pública norte-americana e seus reflexos no Brasil*. São Paulo: Makron, 1998.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 2007.
- OCDE — ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. *Relatório Anual*. Paris: OCDE, 1986.
- OHNO, T. *O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala*. Porto Alegre: Bookman, 1997.
- RAMOS, A. G. *Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho*. Rio de Janeiro: Imprensa Nacional, 1950.
- ROBBINS, S. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SANDRONI, P. *Novo dicionário de economia*. São Paulo: Best Seller, 1994.
- SCHUMPETER, J. *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril, 1982.
- SCHULTZ, T. *Agriculture in an unstable economy*. New York: McGraw-Hill, 1945.
- TAYLOR, F. *Princípios da administração científica*. São Paulo: Atlas, 1980.
- TAYLOR, F. *Administración de talleres*. Buenos Aires: Editorial Argentina de Finanzas e Administración, 1945.
- TOFFLER, A. *A empresa flexível*. Rio de Janeiro: Record, 1985.
- TRAGTEMBERG, M. *Administração, poder e ideologia*. São Paulo: Cortez, 1989.
- TRAGTEMBERG, M. A teoria da administração é uma ideologia? *Revista de Administração de Empresas*, v. 11, n. 4, p. 7-21, out.-dez. 1971.
- WEBER, M. *Economia e sociedade*. Brasília: Editora da UnB, 2009.
- VERGARA, J. *A organização científica do trabalho*. Lisboa: Estampa, 1974.
- ZIZĚK, S. *Menos que nada*. São Paulo: Boitempo, 2013.

**Submissão: 25/10/2013**  
**Aprovação: 10/12/2014**

