



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE LONDRINA

IZABELY REGINA GIBELATO

**ANÁLISE TEÓRICA SOBRE SUSTENTABILIDADE SOCIAL
E RELAÇÕES DE TRABALHO: POSSIBILIDADES E LIMITES
EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Londrina
2016

IZABELY REGINA GIBELATO

**ANÁLISE TEÓRICA SOBRE SUSTENTABILIDADE SOCIAL
E RELAÇÕES DE TRABALHO: POSSIBILIDADES E LIMITES
EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado em Gestão e Sustentabilidade – da Universidade Estadual de Londrina, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Sonia Regina Vargas
Mansano

Londrina
2016

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UEL

Gibelato, Izabely Regina .

Análise teórica sobre sustentabilidade social e relações de trabalho : tecendo possibilidades e limites em contexto organizacional / Izabely Regina Gibelato. - Londrina, 2016.
97 f. : il.

Orientador: Sonia Regina Vargas Mansano.

Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Londrina, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2016.
Inclui bibliografia.

1. Produtividade do trabalho - Tese. 2. Desenvolvimento sustentável - Tese. 3. Gestão ambiental - Tese. I. Mansano, Sonia Regina Vargas. II. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Estudos Sociais Aplicados. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

IZABELY REGINA GIBELATO

**ANÁLISE TEÓRICA SOBRE SUSTENTABILIDADE SOCIAL E
RELAÇÕES DE TRABALHO: POSSIBILIDADES E LIMITES EM
CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado em Gestão e Sustentabilidade – da Universidade Estadual de Londrina, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Profa. Dra. Sonia Regina Vargas
Mansano
Universidade Estadual de Londrina - UEL

Prof. Dr. Luis Miguel Luzio dos Santos
Universidade Estadual de Londrina - UEL

Prof. Dr. João Marcelo Crubellate
Universidade Estadual de Maringá - UEM

Londrina, 23 de Fevereiro de 2016.

“A máquina, que produz abundância, tem-nos deixado em penúria. Nossos conhecimentos fizeram-nos céticos; nossa inteligência, empedernidos e cruéis. Pensamos em demasia e sentimos bem pouco. Mais do que de máquinas, precisamos de humanidade. Mais do que de inteligência, precisamos de afeição e doçura. Sem essas virtudes, a vida será de violência e tudo será perdido. (...) Soldados! Não batalheis pela escravidão! Lutai pela liberdade! No décimo sétimo capítulo de São Lucas está escrito que o Reino de Deus está dentro do homem – não de um só homem ou grupo de homens, mas dos homens todos! Está em vós! Vós, o povo, tendes o poder – o poder de criar máquinas. O poder de criar felicidade! Vós, o povo, tendes o poder de tornar esta vida livre e bela... de fazê-la uma aventura maravilhosa. Portanto – em nome da democracia – usemos desse poder, unamo-nos todos nós. Lutemos por um mundo novo... um mundo bom que a todos assegure o ensejo de trabalho, que dê futuro à mocidade e segurança à velhice.”

Charles Chaplin

AGRADECIMENTOS

Iniciar uma página de agradecimentos implica necessariamente em respirar fundo, resgatar momentos, encontros e pessoas que participaram da grande empreitada que é a conclusão de um mestrado. Chego ao final dessa etapa convicta de que estou apenas no começo. Essa convicção repousa serenamente em meu coração, especificamente porque tive o privilégio de dividir aprendizados, emoções e experiências com as pessoas a que me referenciarei abaixo.

Agradeço imensamente a orientadora deste trabalho, Sonia Regina Vargas Mansano. Por incentivar meu instinto de pesquisadora, por realmente orientar e não determinar a pesquisa. Pelas conversas firmes, por encorajar o debate, provocar reflexões e aceitar divergências; agradeço competência das leituras cuidadosas dos materiais que encaminhei e por todos os grifos (vamos pensar juntas) ou (acrescentei) e fico ainda mais agradecida pelos alertas que sugeriu (não entre nesse caminho). De maneira particular agradeço por contribuir com minha formação. Certamente levarei seus ensinamentos por todo meu caminho acadêmico. Por fim, não posso deixar de agradecer-lá por exercitar a paciência e o profissionalismo com minhas idas e vindas em um ano tão conturbado em minha vida.

Agradeço a todo o corpo docente do PPGA-UEL. Cada aula, cada professor, certamente produziu efeitos nas linhas escritas dessa pesquisa. Especialmente agradeço ao Professor Saulo Fabiano Amâncio Vieira por nos lembrar do dever de contribuir com a área de Administração. Professor Luciano Munck pelas provocações e incentivo ao questionamento e debate. Agradeço também ao professor Luiz Miguel Luzio dos Santos por insistir na construção de novas possibilidades na Administração, apontando para a potência nas relações organizacionais.

De maneira especial, ao professor Benilson Borinelli meu agradecimento acompanhado de minha admiração. Pelas aulas provocantes desde o primeiro semestre da graduação. Por sua dedicação ímpar ao compromisso de construir outra Administração através da educação. Obrigada pelas discussões e debates dentro e fora de sala de aula.

Ao professor José Henrique de Faria, pela produção brilhantemente inspiradora e por sua postura solícita em sanar minhas dúvidas.

Mãe, minha maior incentivadora e fonte de inspiração para nunca parar, nunca desistir. Sem você, minha eterna companheira, nada disso seria possível.

Querido Nelson Santos Ribeiro, como é grande a gratidão que sinto por ter te encontrado nesse caminho! Obrigada por contribuir com esta dissertação, aprimorando meu

senso crítico e incentivando o meu livre pensar. Obrigada pelo encorajamento constante, pelo companheirismo inigualável, pelo apoio incondicional e por suas tentativas de transformar meus pesares em algo leve e bem humorado. Obrigada por notar os momentos em que “a inspiração chegava” e cuidar de ela não me escapar fechando a porta, encerrando qualquer barulho, se acalmando em alguma leitura perto de mim. Muito obrigada pelas vezes que dirigiu 40 km logo pela manhã, antes do trabalho, só para me garantir calma, silêncio e inspiração na natureza exuberante de Fartura.

Agradeço à CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) pela concessão da bolsa durante todo o período de realização deste mestrado. Sem esse auxílio certamente o aprendizado estaria comprometido.

GIBELATO, Izabely Regina. **Análise teórica sobre sustentabilidade social e relações de trabalho:** tecendo possibilidades e limites em contexto organizacional. 2016. 97f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2016.

RESUMO

As preocupações com as insustentabilidades que marcam nosso tempo histórico ganharam notório crescimento desde a década de 1960. No entanto, a sustentabilidade constitui ainda um conceito em construção, atravessado por posicionamentos políticos em um campo de estudos polêmico, que busca estabelecer quais poderiam ser as práticas favoráveis a uma vida ambientalmente responsável, socialmente justa e economicamente viável. Especificamente no âmbito da sustentabilidade social, foco do presente estudo, predominam as problemáticas ligadas à fome e à miséria. As agendas públicas e a literatura dominante apontam a criação de postos de trabalho como solução principal, que garantiria condições mínimas de sobrevivência à população vulnerável. Esta pesquisa buscou contribuir com este debate analisando criticamente as relações de trabalho que vivenciamos em nosso tempo histórico, as quais foram construídas sob o crivo capitalista e institucionalizadas nos últimos séculos pela prática da administração. Também buscou interrogar sobre a possibilidade de, no cotidiano das relações de trabalho, efetivar modos de vida mais sustentáveis. Para tanto, foi empreendida, primeiramente, uma investigação teórica acerca da noção de sustentabilidade social, estendendo-a especificamente para o contexto laboral. Em seguida, resgatou-se a história recente da organização do trabalho capitalista, tendo como norteador a caracterização das indústrias taylorista, fordista e toyotista. Em cada uma delas, buscou-se descrever e analisar os elementos que serviam como organizadores das relações de trabalho, a maneira de conceber o trabalhador e as características gerais das atividades realizadas. Consideramos que os resultados desta pesquisa referem-se especialmente à demanda por mais debates sobre sustentabilidade social no campo das relações de trabalho e da Administração, ressaltando a importância do questionamento sobre as estruturas laborais vigentes e historicamente construídas.

Palavras-chave: Sustentabilidade social. Relações de trabalho. Organizações.

GIBELATO, Izabely Regina. **Theoretical analysis on social sustainability and labour relations:** considering possibilities in organizational context. 2016. 97p. Dissertation (Masters in Administration) – Post-Graduate Programme in Administration, Londrina State University, Londrina, 2016.

ABSTRACT

Concerns about unsustainability marks our historical time has gained notorious growth since the 1960s. However, sustainability is a concept still under construction, crossed by political positioning in a controversial field of study that seeks to establish what could be a life-friendly practice environmentally responsible, socially just and economically viable. Specifically in the context of social sustainability, focus of the present study, the problems related to hunger and misery. Public agendas and the dominant literature point to job creation as the main solution, which would guarantee minimum conditions for survival. This research seeks to contribute to this debate by analysing critically the labour relations, which were built under the sieve capitalist and institutionalized in recent centuries in the practice of administration. Our purpose is questioning the power of that practice to implement more sustainable ways of living. To this end, we organized this study in two steps. First, we discuss about the literature in order to rescue the theoretical constructs about the concept of social sustainability. Following we analyse the recent story of capitalist work, seeking elements that potentially explain labour relations laid down in contemporary. We have chosen to develop this theory, the analysis of industries of Taylor, Ford and Toyota. We believe that the results of this research will elucidate the limits, possibilities and challenges of constructing social sustainability from labour relations, as well as broaden the debate about the relevance of social relations in the sustainability debate.

Keywords: Sustainability.Social Sustainability. Labour relations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Percurso do estudo	25
Figura 2 - As diferentes dimensões do desenvolvimento sustentável e suas importâncias relativas	27

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	– A noção de sustentabilidade apresentada no decorrer deste capítulo	47
Quadro 2	– Principais características do taylorismo.....	62
Quadro 3	– Principais características fordistas	73
Quadro 4	– Características do modelo toyotista	87

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CQZD	Controle da Qualidade Zero Defeitos
JIT	<i>Just in Time</i>
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PPGA	Programa de Pós-Graduação em Administração
STP	Sistema Toyota de Produção
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
WCED	<i>World Commission on Environment and Development</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES SOBRE O MÉTODO UTILIZADO	22
3	DA SUSTENTABILIDADE ÀS RELAÇÕES DE TRABALHO	26
3.1	Capitalismos, Estado e Participação Social: Breves Considerações	29
3.2	Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável: Definições em Construção	34
3.3	Sustentabilidade Social	40
3.4	A Sustentabilidade Social nas Organizações e nas Relações de Trabalho	45
4	TAYLOR E A ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA DO TRABALHO	48
4.1	Bases para a Administração Científica – Fundamentos Burocráticos	51
4.2	Bases para a Administração Científica – Taylorismo	53
4.3	Caminhos para a Produção de Corpos Dóceis	56
5	FORD E A PRODUÇÃO EM MASSA	64
5.1	A Indústria Fordista	65
5.2	A Esteira Rolante e os Altos Salários	68
6	DA PRODUÇÃO FLEXÍVEL TOYOTISTA AO TRABALHO COGNITIVO	75
6.1	Do Sumô ao Beisebol: A Indústria Toyota	76
6.2	A Toyota e suas Estratégias para Administrar os Trabalhadores	79
6.3	Organizando os Trabalhadores: Novas Habilidades	83
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
	REFERÊNCIAS	93

1 INTRODUÇÃO

Notadamente, vivemos em um mundo permeado por situações de insustentabilidades. Basta um olhar mais sensível para que isso seja evidenciado nas mais diversas instâncias de nosso tempo histórico. Somos marcados por crises manifestadas nas disparidades econômicas, na injustiça social, nas instabilidades políticas e, mais particularmente, na irresponsabilidade em relação ao trato com o meio ambiente. Nesse contexto, qual o espaço e com qual intensidade a área de Administração tem assumido o compromisso de refletir sobre os efeitos de suas práticas na construção da vida em sociedade?

As organizações são sistemas complexos que, em constante interação com seu meio, guardam grande potencialidade na transformação do mundo social. A análise e compreensão dessa potência em produzir efeitos nos modos de existir exige uma cuidadosa avaliação situada tanto temporal quanto espacialmente. Nesta pesquisa buscamos aprofundar a compreensão das relações de trabalho vivenciadas em contexto organizacional capitalista e sua interface com a questão da sustentabilidade social. Como ponto de partida, é importante esclarecer de qual modelo de capitalismo estamos tratando. Isso porque, nas palavras de Bresser-Pereira (2011, p. 3), “Em cada modelo de capitalismo e de Estado, as formas de organizar a produção ao nível da empresa são diferentes, o papel do Estado é diferente, as instituições são diferentes, os valores básicos são diferentes”.

Bresser-Pereira (2011) descreve cinco tipologias de capitalismos que podem orientar a análise situada das organizações. O primeiro deles, o “liberal democrático” (p. 6) é característico dos países anglo-saxões; o capitalismo europeu foi intitulado de “modelo social” (p. 6); o japonês, de “integração social endógena” (p. 7). Inclui-se ainda nesta lista o “modelo desenvolvimentista asiático” (p. 7) e, finalmente, o “modelo liberal dependente” (p. 8), que opera a economia de países emergentes como o Brasil.

Compreendendo que a realidade das organizações, especialmente no que tange à área da Administração, é marcada por grande inspiração do modelo liberal, praticado nos Estados Unidos, e ainda considerando que neste modelo as empresas agem de maneira mais livre e menos regulada pelo Estado, interessou-nos a investigação desta tipologia para analisar a interface entre as relações de trabalho no capitalismo e a sustentabilidade social.

No modelo liberal, a intervenção estatal é limitada aos serviços sociais e as organizações promovem a difusão de valores como o individualismo, a competição e a busca

pela inovação tecnológica. Há grande liberdade de ação das empresas e um estímulo ao trabalho árduo. Com isso, as instâncias institucionais de nosso tempo histórico passaram a propagar, de maneira mais intensa, discursos e práticas marcados pela lógica de mercado que adotam como princípio fundamental a primazia da eficiência econômica e do acúmulo de lucro, mesmo quando em detrimento dos demais âmbitos da vida social.

Se, como teorizou Bresser-Pereira, o “capitalismo não é uma mera abstração, uma economia de mercado, mas um sistema econômico historicamente situado” (2011, p.6), faz-se relevante compreender algumas diferenciações que compõem a prática deste sistema em contexto liberal. Um elemento importante é o valor supramonetário que as relações sociais assumem. Nas palavras de Kurz, nessa organização econômica, “o objetivo não é a reprodução material da própria vida, mas o acúmulo de ganhos em forma de moeda” (1997, p.187). A moeda promove, então, um alargamento da importância do mercado na vida econômica e social. Nesse sentido, Bresser-Pereira (2011, p. 8) assinala: “O mercado é sempre o instrumento principal de coordenação econômica - foi graças a isso que o capitalismo tornou-se dominante”. Como compreender o mercado nesse contexto?

Na economia de mercado, caracterizada por Polanyi como “um sistema econômico controlado, regulado e dirigido apenas por mercados” (2000, p. 89), é estabelecida a perspectiva de que os sujeitos agem de maneira a atingir o máximo de ganhos monetários, conferindo ao mercado a autorregulação dos preços. Isso pressupõe que tanto a produção quanto a distribuição de bens serão asseguradas pelo preço. Essas práticas instauram uma maneira de organizar a vida em sociedade que elege a moeda e o poder econômico como elementos de primeira importância. Com isso, mesmo a natureza passa a ser objetivada e vista como recurso, fato que reforça o cenário de insustentabilidade acima mencionado. Sobre isso, Leff (2010, p. 25) argumenta: “O mercado se impôs como uma forma inevitável de viver a vida, como uma lei suprema diante da qual parece um absoluto despropósito imaginar sua desconstrução, mesmo diante das evidências de seus efeitos na degradação ecológica e social”.

Esse modo de organização social e econômica tem produzido efeitos múltiplos de degradação do meio ambiente e da condição humana, criando um cenário de convivência contraditório entre o crescimento econômico e a preservação dos âmbitos social e ambiental. Assim, a “economia de mercado desfigura o semblante da natureza” (KURZ, 1997, p. 184). Todo esse contexto se desdobra em um cenário no qual vivenciamos “a perpetuação das disparidades existentes entre as nações e no interior delas, o agravamento da pobreza, da

fome, das doenças e do analfabetismo, com a deteriorização contínua dos ecossistemas, de que depende nosso bem estar” (Agenda 21, p. 11).

A problematização do desequilíbrio dessas relações motivou, em nossa história recente, uma série de iniciativas que tem delineado a construção mais consistente da noção de sustentabilidade e que pode ser organizado, de acordo com Mol (2006), em três ondas gerais. A primeira teria ocorrido no início do século XX, com foco na degradação do ambiente natural causado pela crescente industrialização e expansão das cidades. Nessa fase, de acordo com o autor, não havia preocupação com questões sociais, uma vez que *“the emphasis was rather on demands for the protection of valuable nature areas against the devastating influence of rapid industrialization”*¹ (MOL, 2006, p.138).

A segunda onda, caracterizada pelo ambientalismo dos anos 1970s, estava pautada pela noção de que a reorganização da ordem social seria uma condição essencial para a sustentabilidade. Nesse momento, emergiram diversas leis, regulamentações e organizações não governamentais (ONGs) que atuavam em prol da proteção ambiental e da problematização da miséria. No entanto, ainda de acordo com Mol (2006), essas iniciativas estavam fortemente comprometidas com a manutenção das estruturas econômicas e apresentavam ainda uma preocupação incipiente quanto à problematização da relevância do âmbito social para a viabilidade de uma vida sustentável: *“The ecology-inspired demand for social change during this second wave resounded only to a limited extend in the institutions of industrial society”*² (MOL, 2006, p. 138).

Já ao final dos anos 1980s e durante a década de 1990, a terceira onda foi marcada pelo relatório de *Brundtland* (WCED, 1987) bem como pela Conferência das Nações Unidas pelo Meio Ambiente em 1992, ambos problematizando, de maneira mais contundente, a necessidade de transformações institucionais no meio social. Diz o autor: *“The last decade of this millennium is experiencing the commencement of factual, environmental-induced, transformations of the institutional order society”*³ (MOL, 2006, p.139).

Essa síntese histórica apresentada por Mol (2006) permite notar um espaço ainda incipiente das questões sociais e políticas no debate acerca da sustentabilidade. Ao mesmo tempo, evidenciamos de maneira cada vez mais clara que os efeitos da organização da vida social regida pela economia de mercado se desdobram em problemáticas sociais cada vez

¹ A ênfase foi dada, ao invés disso, às demandas de proteção de áreas naturais tidas como valiosas, frente à rápida devastação influenciada pela rápida industrialização (traduzido pela autora).

² A demanda ecológica por mudanças sociais durante essa segunda onda resultou apenas em uma limitada extensão das instituições da sociedade industrial (traduzido pela autora).

³ A última década deste milênio está experienciando o início de uma real transformação da ordem institucional social, que foi induzida pelo ambientalismo (tradução da autora).

mais complexas que, de acordo com Colantonio (2007), constituem tópicos negligenciados tanto nos âmbitos acadêmicos quanto na prática pública e organizacional.

Entre as diversas problemáticas que caracterizam a vida contemporânea, há um consenso na agenda pública sobre a necessidade de acabar com a miséria. As palavras da chanceler norueguesa Gro Marlen Brundtland, que presidiu a conferência da ONU na elaboração do relatório “Nosso futuro Comum” em 1987, sintetiza esse compromisso: *“These links between poverty, inequality and environmental degradation formed a major theme in our analysis and recommendations”*⁴ (WCED, 1987, p. 14).

Nesse cenário, como resposta direta à erradicação da pobreza, tem-se por referência as diretrizes definidas na denominada Agenda 21, que apresentam ações concretas para a efetivação da sustentabilidade. Nesse relatório, define-se que o meio de atingir a dignidade humana, requisito básico para se efetivar a sustentabilidade, se daria através de “um crescimento ao mesmo tempo sustentado e sustentável, associado a uma ação direta voltada para a erradicação da pobreza por meio do fortalecimento dos programas de emprego e geradores de renda” (Agenda 21, p. 28).

Ao focalizarmos o âmbito de discussão acadêmica, Sachs, por exemplo, defende a ideia de que o desenvolvimento e a sustentabilidade social só poderiam ocorrer de maneira equilibrada através do crescimento inclusivo, com amplo combate do desemprego. De acordo com o autor, “o universo do crescimento puxado pelo emprego deveria ser plenamente explorado, recorrendo-se, em todas as esferas da produção de não comercializáveis, a métodos intensivos em trabalho” (SACHS, 2008, p. 46). Na visão de Sachs, o que vem ocorrendo em nosso tempo é o desenvolvimento excludente, que apresenta duas características marcantes:

- a) Mercados de trabalho fortemente segmentados, que mantêm uma grande parcela da maioria trabalhadora confinada a atividades informais, ou condenada a extrair a sua subsistência precariamente da agricultura familiar de pequena escala, sem quase nenhum acesso à proteção social;
- b) fraca participação na vida política, ou completa exclusão dela, de grandes setores da população, pouco instruída, suborganizada e absorvida na luta diária pela sobrevivência, sendo as mulheres, sujeitas à discriminação de gênero, as mais fortemente atingidas (SACHS, 2008, p. 38-39).

Se a empregabilidade pode constituir um caminho que busca a erradicação da pobreza, entendemos ser necessário um olhar aprofundado sobre a qualidade atual das relações de trabalho. Autores como Castro (2004), Leff (2010), O’Connor (2012) e Foladori

⁴ Essas relações entre pobreza, desigualdade e degradação ambiental formam um tema principal em nossas análises e recomendações (traduzido pela autora).

(2000) compreendem que a simples ampliação dos postos de trabalho, sem a devida atenção às condições delineadas em tais relações, seria insuficiente para responder aos problemas sociais instaurados em nosso tempo.

Os argumentos dos autores que sustentam esse posicionamento alertam para a noção de que há nessa política um estímulo ao crescimento econômico vigente, uma vez que o desenvolvimento de mais emprego pressupõe a continuidade do crescimento de empresas capitalistas. Portanto, sem a devida atenção aos inúmeros problemas existentes na dinâmica do trabalho contemporâneo, ou sem uma análise das relações de trabalho estabelecidas no contemporâneo, a simples garantia do emprego pode se tornar uma alternativa frágil e insuficiente na busca da efetivação da sustentabilidade social.

Tomando essa problemática como objeto de apreciação, analisamos a sustentabilidade social nas práticas da administração e organização das relações de trabalho. Propomos, nesta dissertação, aprofundar teoricamente a compreensão do trabalho contemporâneo como um caminho possível à efetivação da sustentabilidade social, oferecendo argumentos históricos e teóricos para enriquecer o debate. É dessa maneira que esta pesquisa busca contribuir com o estreitamento dos laços entre os estudos das organizações (especificamente no que se refere às relações de trabalho) e o campo da sustentabilidade.

Assim, recorreremos à teoria e resgatamos alguns momentos da história da organização do trabalho no decorrer do século XX, buscando compreender as relações que se estabeleceram entre os sujeitos, suas atividades e as organizações. Cabe salientar, entretanto, que certas práticas desenvolvidas no sistema capitalista são comuns também em outros sistemas econômicos. Para Polanyi:

Acontece, porém, que, anteriormente à nossa época, nenhuma economia existiu, mesmo em princípio, que fosse controlada por mercados. Apesar da quantidade de fórmulas cabalísticas acadêmicas, tão persistentes no século XIX, o ganho e o lucro feitos nas trocas jamais desempenharam um papel importante na economia humana. Embora a instituição do mercado fosse bastante comum desde a Idade da Pedra, seu papel era apenas incidental na vida econômica (POLANYI, 2000, p. 62).

É válido ressaltar que o interesse por aprofundar o estudo acerca das relações de trabalho como elemento de compreensão da sustentabilidade social nas organizações começou a ser construído em um período anterior à entrada no programa de mestrado. Durante o curso de graduação em Administração, foi possível acompanhar os debates entre professores e

alunos do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) da Universidade Estadual de Londrina, que dividiam opiniões sobre as possibilidades e impossibilidades de práticas sustentáveis na esfera das organizações. Esses encontros instigaram a leituras de autores como Tragtenberg (1980), Guerreiro Ramos (1958), Faria (2009, 2012) e Dejours (1994), que embasaram o questionamento das práticas estritamente alinhadas com o mercado e disseminadas nos “manuais de gestão” tão comuns no campo da Administração (PAULA, 2002, PAULA; WOOD JR, 2003).

Nesse contexto de graduação, cresceu o interesse por conhecer maneiras alternativas de gestão, como é o caso da economia solidária e dos sistemas de cooperativas. Durante a elaboração Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), foi realizada uma pesquisa junto a uma cooperativa de crédito, esperando encontrar na prática ressonâncias com as propostas alternativas estudadas teoricamente, as quais descreviam um modelo de gestão que propiciava emancipação, participação efetiva dos colaboradores e o benefício social acima do acúmulo financeiro (SANTOS, 2002; SINGER, 2002; YUNUS, 2008).

No entanto, o acompanhamento do trabalho na cooperativa trouxe interrogações e angústias ainda maiores. Os relatos dos trabalhadores e a observação da rotina pesada e estressante evidenciaram as dificuldades e limites cotidianos enfrentados nas relações laborais, uma vez que os dados revelavam sujeitos com realidades de trabalho problemáticas que culminavam, de acordo com os próprios entrevistados, em uma exaustão física e emocional. Além disso, a maioria dos sujeitos relatava que a jornada não acabava ao final do expediente.

Aquele estudo foi fundamental para definição do problema de pesquisa aqui desenvolvido. Se as conferências internacionais entendem que a criação de postos de trabalho poderia ser um caminho à sustentabilidade social, como pensar em uma prática efetiva da sustentabilidade social no campo dos estudos organizacionais em um contexto capitalista que condiciona o trabalhador a situações limites de sobrevivência?

Para responder esta questão, seria necessário compreender o conceito de trabalho. Então, entendemos que seria valioso resgatar a história recente, que constrói o ideário da noção de trabalho em nosso tempo. Nossa investigação buscou aprofundar algumas referências tanto para a história da Administração como para a história das transformações do trabalho. A definição de quais autores de referência seriam utilizados na pesquisa ocorreu durante a construção da fundamentação teórica. Por meio deles, buscou-se evidenciar a compreensão das relações de trabalho vivenciadas na contemporaneidade e identificar elementos subjetivos, arquitetônicos, normativos e institucionais que participaram da

construção do trabalho nos séculos XX e XXI. Este foi, então, o caminho escolhido para compreender as possibilidades (ou impossibilidades) de construir uma sustentabilidade social a partir do contexto laboral.

A partir do estudo teórico sobre as mutações das relações de trabalho nos séculos XX e XXI, que revelaram os métodos usados para administrar pessoas, os quais produziram como efeitos grandes contradições entre o crescimento econômico e a condição humana nas organizações, esta dissertação foi elaborada, abordando o seguinte **problema de pesquisa**: Como compreender a articulação entre sustentabilidade social e as relações de trabalho? Como desdobramento desse problema de pesquisa, estabelecemos o seguinte **objetivo geral**: Investigar e aprofundar a noção de sustentabilidade social, suas possibilidades e impossibilidades, a partir da análise das relações de trabalho. Este objetivo se desdobrou nos seguintes **objetivos específicos**: i) problematizar o âmbito social para a compreensão da sustentabilidade; ii) compreender a construção histórica do conceito de trabalho durante os séculos XX e XXI nas organizações capitalistas, bem como sua interface com a sustentabilidade social; iii) analisar as possibilidades, limites e desafios de efetivar uma sustentabilidade social no cotidiano de organizações.

Na trajetória investigativa, a dissertação foi organizada da seguinte maneira: além desta introdução na qual nos explicamos acerca das inquietações e contextos que nos levaram a desenvolver a pesquisa, apresentamos, sequencialmente, o capítulo sobre as “Considerações preliminares sobre o método utilizado”, em que explicitamos os fundamentos de uma pesquisa teórica bem como os caminhos utilizados para proceder a investigação. A partir de então, iniciamos os capítulos teóricos.

No terceiro capítulo, denominado “A Sustentabilidade social nas organizações”, demos ênfase a uma investigação histórica acerca dos principais constructos e estudos que dão consistência teórica ao conceito de sustentabilidade. Uma vez que o ponto de partida havia sido as relações de trabalho, buscou-se compreender a sustentabilidade em sua perspectiva social, política e subjetiva. Esta tarefa foi árdua, dada a dificuldade de encontrar referências e estudos que problematizassem especificamente o âmbito social da sustentabilidade.

Pudemos constatar nessa etapa o alerta de Leff: “O debate pela sustentabilidade é uma batalha conceitual” (2010, p.45). O motivo de tamanha dificuldade foi esclarecido à medida que as referências eram encontradas. Há, de acordo com os autores de referência no assunto, (TOMASINO; FOLADORI, 2000; COLANTONIO, 2007; LITTIG; GRIEBLER, 2005), predominância, até mesmo em âmbito acadêmico, do *viés* econômico nas análises sobre sustentabilidade.

Pode-se compreender esta preponderância do âmbito econômico (em relação ao ambiental e ao social), a partir de dois aspectos fundamentais que explicam a dinâmica econômica como protagonista dos efeitos de degradação ambiental e social. O primeiro deles seria a utilização de decisões individuais para alcançar resultados coletivos, dando prioridade ao lucro. O segundo aspecto poderia ser explicado pela tendência a estimular o crescimento contínuo da produção. Nesse contexto, Lenzi assinala:

As forças de mercado predominam quando a maioria das decisões tomadas por consumidores e firmas individuais acontece em contextos em que ninguém em particular determina as consequências coletivas. Assim, as forças de mercado se realizam a partir de milhões de decisões tomadas por indivíduos ou firmas que se encontram separados um dos outros. Então, no sistema de mercado capitalista a alocação de recursos (energia, matéria-prima, força de trabalho, lixo) tende a ser decidida, não por uma agência (Estado), mas por decisões individuais (consumidores/produtores) que atuam no mercado (LENZI, 2006, p. 65).

A literatura (CASTRO, 2004; O'CONNOR 2012, LEFF, 1999) mostra a ênfase sistemática nas questões econômicas, que se sobrepõem às ambientais e sociais. Os problemas de ordem social, como o acesso a moradia, ao transporte, à educação, à saúde e ao trabalho são, muitas vezes, minimizados, ganhando maior ênfase a erradicação da pobreza. Conforme argumentaremos no terceiro capítulo, essa percepção, quando tomada de maneira estrita, não é suficiente para responder às demandas da vida complexa de nosso tempo.

Na perspectiva de ampliar a noção de sustentabilidade social, levando-a para a compreensão das relações de trabalho, os capítulos seguintes buscaram compreender os modelos de organização laboral que mais se destacaram na história recente da Administração nos séculos XX e XXI. Neles foram analisados três modelos: Taylor e sua obra *Princípios da administração científica* (1914), que caracterizou amplamente o trabalho repetitivo, Ford e sua obra *Princípios da prosperidade* (1917), como um autor que evidencia os primeiros indícios de uma transição do trabalho repetitivo para qualificação do trabalhador e, finalmente, a indústria Toyota, em uma análise mais contemporânea que apresentou elementos marcantes do trabalho intelectual e da possibilidade de participação social.

Dessa maneira, no quarto capítulo, que recebe como título “Taylor e a Administração Científica do Trabalho”, buscou-se compreender a primeira fase de organização do trabalho capitalista no século XX, que se desenvolveu no período pós-revolução industrial. Para tanto, recorreu-se também aos estudos de Foucault (2009), especificamente a sua obra *Vigiar e Punir*, que nos possibilitou apreender a percepção de uma dinâmica de trabalho pautada pela

disciplina, que consolidou métodos que permitissem a construção de corpos dóceis no interior da instituição fabril.

No quinto capítulo, denominado “Ford e a produção em massa”, percebe-se que no campo industrial é iniciado um processo de transição: ele parte de uma compreensão estrita do trabalhador como força corporal dócil para uma ampliação da importância atribuída às dimensões humanas que, sob seu ponto de vista, interferem diretamente no resultado da produção. Com a implementação de salários mais altos e do uso da esteira rolante, Ford realiza uma espécie de sofisticação dos métodos de vigilância e exploração das forças produtivas dos sujeitos. Tanto que, de acordo com Sennett (1999, p. 43): “Henry Ford era de certa forma um patrão humano, dava bons salários aos seus trabalhadores”. No entanto, com esse diferencial, Ford encontrava a justificativa para manter uma organização do trabalho exaustivamente repetitiva que submetia os operários: “5 dólares por dia era recompensa suficientemente generosa pelo tédio” (IDEM).

Já na finalização da pesquisa, o sexto capítulo foi nomeado “Da produção flexível toyotista ao trabalho cognitivo”. Ao analisar a indústria toyotista, encontraram-se práticas que demonstram uma preocupação em compreender o trabalhador, representadas na história da Administração pela escola de relações humanas. A indústria adotava, nesse período, como método de trabalho, mecanismos que estimulam seus funcionários a participarem do processo de trabalho. Praticamente concomitante ao método toyotista, tem-se a expansão da prestação de serviços que, neste capítulo, é caracterizada pela noção de trabalho imaterial. Nesse contexto, são exigidas do trabalhador outras dimensões subjetivas, como o conhecimento, a imaginação e o afeto, as quais são utilizadas dentro e fora das organizações.

Quando chegamos às considerações finais, levantamos argumentos consistentes para mostrar que a organização econômica capitalista testa diariamente os limites do corpo do trabalhador nas diversas instâncias da vida social. Assim, nessa parte, o estudo problematiza a capacidade de sustentabilidade social tanto dos agentes trabalhadores quanto das organizações. Para tanto, busca argumentar que essa problematização é, *à priori*, uma questão vital, antes de se tratar de um problema ambiental ou econômico. Assim, parte-se do pressuposto de que a busca pela efetivação de uma sustentabilidade social vai além da geração de postos de trabalho, como aponta uma parte da literatura sobre o tema (SACHS, 2008; MOL, 1997, 2000), envolvendo também o estudo acerca dos efeitos das relações laborais no corpo e na vida da população.

Como contribuição teórica, a investigação volta-se para o campo de conhecimento da área da Administração, abrindo possibilidades para fundamentar, com mais consistência, a

noção de sustentabilidade social, problematizando as práticas de relações de trabalho vigentes como um caminho para a efetivação da sustentabilidade social, contando com seus limites, possibilidades e desafios.

2 CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES SOBRE O MÉTODO UTILIZADO

Compreendendo a existência de variadas possibilidades de investigação científica que se apresentam nos estudos organizacionais (BURREL; MORGAN, 1979; CHANLAT 1994; CALDAS, 2005; ALVESSON; DEETZ, 1996; PAES de PAULA, 2014), torna-se importante esclarecer os delineamentos e orientações metodológicas que guiaram esta pesquisa. O presente capítulo tratará de proporcionar uma compreensão mais aprofundada acerca dos caminhos escolhidos para responder às inquietações que determinaram este estudo. Tal discussão torna-se relevante à medida que, conforme apontou Hawking, *“In order to talk about the nature of the universe and to discuss questions of whether it has a beginning or an end, you have to be clear about what a scientific theory is⁵”* (HAWKING, 1988, p. 9).

Considerando a afirmação de Godoi e Balsini (2007, p. 90), que assinalam o quanto “os pressupostos ontológicos, epistemológicos e teóricos do pesquisador determinam a coerência entre a noção de sujeito e as relações de objeto, e acabam por definir a escolha metodológica da investigação”, compreendemos que a abordagem qualitativa se apresenta como a estratégica de pesquisa mais apropriada para este estudo, por permitir apreender como a realidade social analisada ganhou consistência histórica.

Assim, adotando a abordagem qualitativa de base teórica, pretendemos apreender o universo de significados sobre a sustentabilidade social no contexto laboral, identificando seus contornos e limitações quanto às aspirações, crenças e valores. Isso possibilita compreender as relações sociais, os processos históricos e os conceitos, que escapariam, a nosso ver, em uma pesquisa reduzida à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2001).

Nesse sentido, a partir do interesse pela problematização da sustentabilidade social nas organizações, foi identificada uma lacuna quanto aos fundamentos teóricos que perpassam a relação entre sustentabilidade e os modos de trabalho contemporâneos. Encontramos nessa problemática uma oportunidade clara de contribuição com o campo da Administração por meio de uma proposta de sistematização teórica entre o trabalho em contexto organizacional e a sustentabilidade.

⁵ Para que possamos falar sobre a natureza do universo e discutir questões sobre se há um início ou fim, você deve estar seguro sobre o que uma teoria científica é (traduzido pela autora).

Sobre a pesquisa teórica, Colquitt e Zapata afirmam: “*theory acts as an educational device that can raise consciousness about a specific set of concepts*” (2007, p. 1281)⁶. Dessa maneira, esta pesquisa tratou de atender aos seguintes critérios metodológicos quanto à sua contribuição teórica: i) identificar os fatores que devem ser considerados como parte da explicação do fenômeno em estudo, constituindo seu arcabouço conceitual; ii) estabelecer conexões entre os fatores, identificando de que forma eles estão relacionados e iii) identificar as dinâmicas – sociais, econômicas ou psicológicas – que fundamentam a escolha de fatores, bem como as relações causais estabelecidas entre eles (WHETTEN, 1989).

Nesse contexto de investigação teórica, os primeiros delineamentos seguiram as inquietações iniciais da pesquisadora: compreender criticamente as relações de trabalho vivenciadas em contexto organizacional em sua interface com as possibilidades de construir uma sustentabilidade social. De acordo com Faria, a “análise das organizações necessita desvendar o mundo do sociometabolismo do capital em seu processo incessante de acumulação para se sentir autorizada a compreender essas organizações e suas finalidades” (2014, p. 11). Foi, portanto, essa perspectiva que despertou as inquietações necessárias ao desenvolvimento desta pesquisa.

Bacharack afirma: “*The purpose of theoretical statements is twofold: to organize (parsimoniously) and to communicate (clearly)*” (1989, p. 496)⁷. Foi precisamente a partir desses pressupostos que se iniciou a etapa exploratória de análise sobre a temática, envolvendo leituras, especialmente de autores considerados como clássicos para a história recente da Administração. Entendemos, assim como Meneguetti et al. (2012, p. 2), que o texto considerado clássico se constitui como “um ente permanente na formulação do pensamento e da construção do conhecimento, ainda que sob interferências das transformações históricas”. Esta etapa de exploração e aprofundamento teórico foi fundamental para condução da delimitação dos elementos analíticos deste estudo.

Como condutores desta primeira fase, elegemos três modelos de administração do trabalho que, a nosso ver, apresentavam concepções valiosas para a compreensão da “grande transformação” -para usar a expressão de Polanyi (2000)- ocasionada pela consolidação do modo industrial de produção que gerou como efeito direto a ascensão da Administração pautada por métodos racionais e burocráticos, como teorizou Weber (2006).

⁶ A Teoria age como um dispositivo educacional que pode despertar consciência sobre um conjunto de conceitos (traduzido pela autora).

⁷ O objetivo da proposta teórica segue dois caminhos: organizar (com parcimônia) e comunicar (claramente) (traduzido pela autora).

Delimitamos temporal e espacialmente esta pesquisa no estudo das relações laborais a partir do século XX, abordando os modelos tayloristas, fordistas e por fim, toyotistas⁸. Trata-se de uma análise situada em três modelos industriais que contribuíram para consolidar os modos de concepção, exploração e administração do trabalho e dos sujeitos trabalhadores no contexto capitalista ocidental e neoliberal. A escolha por tais modelos deveu-se à relevância que eles ganharam na área, sendo amplamente estudados e analisados.

Nesse sentido, após a delimitação do recorte histórico, os esforços voltaram-se ao estudo e compreensão de conceitos e teorias que criariam as condições para efetuar uma análise crítica e situada dos mesmos. Partindo da inquietação inicial desta pesquisa, buscou-se compreender os elementos históricos que dão consistência à concepção contemporânea de administração tanto do trabalho quanto dos sujeitos trabalhadores. Assim, uma segunda preocupação, tão importante quanto à primeira, se fazia presente: as possibilidades de abordar a sustentabilidade social em contexto organizacional.

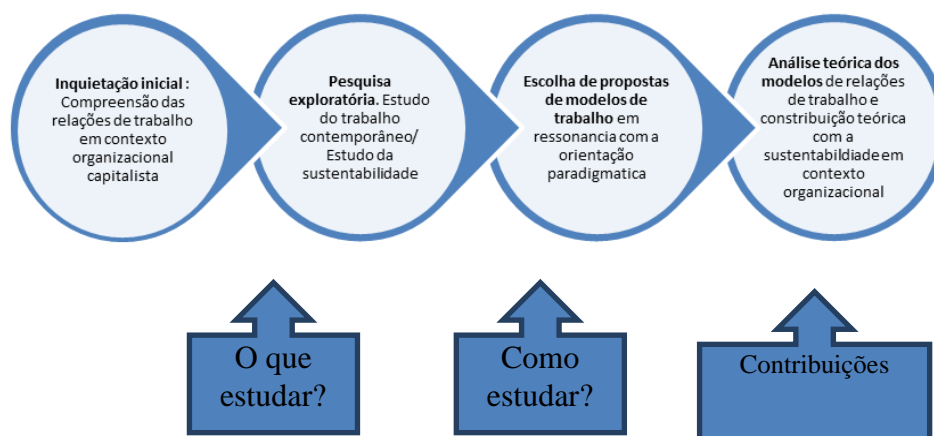
A concepção de sustentabilidade foi construída neste estudo com o objetivo de tecer constructos e fomentar o debate no âmbito laboral. Neste sentido, iniciamos com uma análise exploratória sobre o conceito de sustentabilidade, buscando entender as múltiplas faces desse campo, que se desdobram em diferentes possibilidades de entendimento conceitual e prático.

Com o objetivo de tecer uma análise da sustentabilidade em consonância com as relações de trabalho, realizamos uma criteriosa revisão empírica e teórica sobre estudos de sustentabilidade que problematizam a compreensão das relações de trabalho praticadas na contemporaneidade. Com relação às demais dimensões analíticas social, econômico e ambiental, que integram e sintetizam os três pilares da sustentabilidade, é possível afirmar com certa segurança que poucos estudos problematizam a relação entre sustentabilidade e organizações no contexto social e há ainda menos estudos que abordam especificamente o trabalho contemporâneo.

Evidencia-se, não obstante, que o tema da pobreza e da miséria é destacado nos poucos espaços que a problematização do âmbito social recebe no debate da sustentabilidade. Nessas abordagens, tem-se o desemprego como principal elemento causal do condicionamento de grande população mundial à condição vulnerável da miséria. Isso é evidente nas diretrizes consolidadas pela agenda 21, assim como nos estudos Sachs (2004) e Foladori (2001). Assim, a trajetória teórica que empreendemos nesta pesquisa pode ser sintetizada no esquema a seguir:

⁸ A despeito de a indústria Toyota ter emergido no Japão, são suas estruturas já impactadas pelo neoliberalismo que constituem elemento analítico para fins deste trabalho.

Figura 1 - Percurso do estudo



Fonte: Elaborada pela autora

Ao propormos analisar as possibilidades, limites e desafios da sustentabilidade social nas organizações contemporâneas, entendemos, a partir do percurso teórico realizado, que as relações de trabalho vivenciadas no interior das mesmas constituem um caminho importante para a compreensão e aprimoramento do campo da sustentabilidade, especialmente em seu pilar social.

As percepções, relações afetivas, estruturas materiais e subjetivas concretizadas no contexto de trabalho produzem efeitos diretos em uma série de elementos que constituem a possibilidade da efetivação da sustentabilidade sob o ponto de vista social. A participação do trabalhador nas questões sociais pode ser tomada como um exemplo de um caminho fundamental e que está intimamente relacionada com a potência dos sujeitos para envolverem-se com os problemas do cotidiano laboral e suas possíveis soluções (TOMASINO; FOLADORI, 2012).

Por fim, é importante ressaltarmos que, dada a opção conceitual e histórica adotada nesta pesquisa, nos propomos a desenvolver uma análise situada e aprofundada das relações estabelecidas no contexto laboral capitalista. Importa-nos a problematização e análise do trabalho como campo de efetivação de uma sociedade sustentável.

Assim, adotando a perspectiva de um estudo teórico, esta pesquisa se propõe a realizar uma análise sobre os três campos teóricos (taylorista, fordista e toyotista), atentando para as relações laborais colocadas em curso em cada um deles. Com isso, busca vislumbrar, no contemporâneo, os caminhos para efetivar uma sustentabilidade social no âmbito organizacional.

3 DA SUSTENTABILIDADE ÀS RELAÇÕES DE TRABALHO

Apesar de se consolidar como uma noção contemporânea, a sustentabilidade é uma preocupação bastante presente na história da humanidade (DOVERS, 1996; ALIER, 2007). Palavra derivada do latim, *sustentare*, indica a capacidade de apoiar, sustentar, manter (O'CONNOR, 2012). Nesse sentido, o projeto civilizatório, pela ação concreta de diferentes instituições sociais, como as familiares e educacionais, bem como diante da preocupação com a mobilidade, a segurança, a saúde e a política, desenvolveu artifícios em busca de viabilizar a adaptação e sustentação de nossa espécie no planeta.

O'Connor (2012, p. 28) argumenta que “a sustentabilidade é uma questão ideológica e política, antes de ser um problema ecológico e econômico”. A partir de tal constatação, podemos considerar a sustentabilidade como uma preocupação intrínseca à sociedade humana. No entanto, a construção histórica desse conceito contribuiu para que os aspectos políticos e sociais, que cercam a noção da sustentabilidade, fossem suprimidos nos principais debates e agendas políticas, sendo destacadas predominantemente questões que se ocupam de interesses econômicos (COLANTONIO, 2007; MCKENZIE, 2004).

Neste capítulo, buscaremos percorrer brevemente a emergência histórica da noção de sustentabilidade em contexto neoliberal. Nesse trajeto, constatamos que o termo se desdobra na noção de desenvolvimento sustentável e tem sido, de maneira geral, organizado em três dimensões⁹, difundidas como sendo os três pilares da sustentabilidade: ambiental, social e econômico. A dimensão ambiental surge pioneiramente na década de 1960, com grande impulso de ativistas que protestavam contra o uso e exploração indiscriminados dos recursos ofertados pela natureza (MOL, 2000; LENZI, 2006). Esse primeiro momento ativista gerou uma inserção política do tema em alcance global, principalmente a partir da década de 1970, por meio de eventos e relatórios que acarretaram uma crescente preocupação com a regulamentação e controle da ação empresarial capitalista, trazendo o debate do âmbito econômico para um debate político mais ampliado.

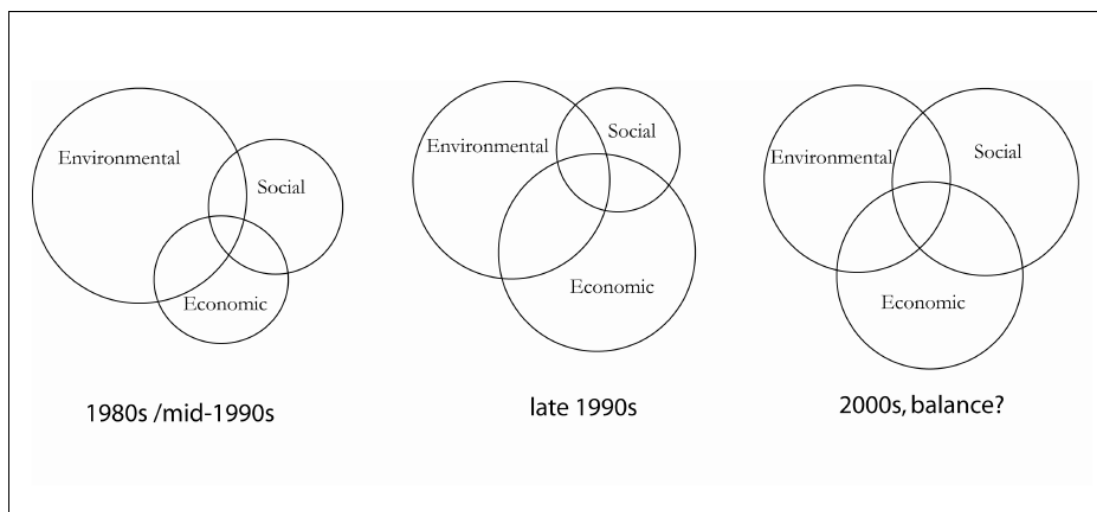
Apenas na década de 1990, as questões sociais, que formam o terceiro pilar da sustentabilidade, entraram em pauta, especialmente com a elaboração da denominada “Agenda 21”, considerada o principal resultado da conferência realizada no Rio de Janeiro em 1992 que, entre outros pontos tratados, faz a seguinte afirmação: “todos têm o direito à vida

⁹ Alguns autores ampliam as dimensões da sustentabilidade para além da relação ambiental, social e econômica. Sachs (1993), por exemplo, acrescenta as questões espacial e cultural. Seguezzo (2009) propõe análise sobre lugar, pessoas e permanência.

decente, à justiça social e à participação” (LITTIG; GRIEBLER, 2005, p. 72). Outro relatório relevante para o fortalecimento do âmbito social foi o desenvolvido no Conselho Europeu de Lisboa, realizado em 2000, ocasião em que os chefes de Estado se comprometeram com um pilar especificamente social, que buscava modernizar o modelo social europeu por meio de investimentos em recursos humanos e pela luta contra a exclusão social.

Assim, percebemos que a noção de sustentabilidade não possui um sentido estático, tampouco um consenso conceitual. Trata-se de um campo de estudo ainda em construção que gera polêmicas e debates em diversos setores da sociedade e áreas de conhecimento. Apresentando como norteador a capacidade humana de sustentação da vida no planeta bem como de seus recursos naturais, abrem-se possibilidades de análise e vieses de investigação que podem responder a diferentes posições políticas. Ao longo das últimas décadas, a concentração dos três pilares nos estudos acerca da sustentabilidade sofreu variações, conforme pode ser observado no diagrama apresentado por Colantonio (2007) e abaixo reproduzido.

Figura 2 - As diferentes dimensões do desenvolvimento sustentável e suas importâncias relativas



Fonte: Colantonio, 2007

O diagrama apresenta uma crescente preocupação histórica com a dimensão social da sustentabilidade nos debates acadêmicos. No entanto, fica claro o fato de se tratar de uma dimensão que foi mais recentemente incluída de maneira consistente no debate. Nos últimos anos, busca-se, ao menos em um plano teórico, edificar uma análise que alcance um equilíbrio entre os pilares, desenhando modos de vida responsáveis sob o ponto de vista da preservação

da natureza, viáveis na perspectiva econômica e justa no âmbito social. No entanto, Littig e Griebler alertam para o seguinte fato:

*The relationships and connections between social, economic, and ecological sustainability continue to be quite unclear in many cases. The three dimensions are often given different priorities, and they are placed roughly next to one another without being integrated into a whole (LITTIG; GRIEBLER, 2005, p. 68).*¹⁰

Nesse sentido, ao caminharmos pela curta trajetória de estudos que apresentam a temática da sustentabilidade social de forma clara e direta, deparamo-nos com alguns incômodos e questionamentos que levaram ao delineamento desta pesquisa e, especificamente, deste capítulo: o pouco espaço dedicado à dimensão social, no mais das vezes, evidencia apenas os efeitos dos problemas, mas ignora suas raízes. Tal constatação leva a alguns questionamentos: Por que isso ocorre? Os problemas sociais são encarados de maneira superficial e paliativa? Quais os impedimentos para efetuar uma análise profunda que sirva para elaborar alternativas às ‘insustentabilidades’ que se apresentam na arquitetura social que construímos? Quais os efeitos dessa relação do social com a natureza? Quais seriam os elementos que constituem essa quase exclusão das questões sociais nos debates sobre a sustentabilidade?

Ao problematizarmos a sustentabilidade social, partimos da ideia de que o meio ambiente não se restringe ao meio estritamente biológico, tampouco deve ser analisado como um mero recurso que serve à produção e ao acúmulo de capital. Argumentamos que as espécies, inclusive a humana, precisam ganhar espaço nessa análise, uma vez que, conforme apontam Tomasino e Foladori (2000, p.47): “Os problemas sociais podem gerar insustentabilidade por si mesmos e mais adiante impactar na sustentabilidade ecológica”.

Ao considerarmos o fato de que a sustentabilidade social seja uma dimensão ainda inconsistente e pouco investigada, debruçar-se sobre ela torna-se um grande desafio, uma vez que, além da vasta gama de possibilidades de análise que abarca o âmbito social, trata-se de uma dimensão periférica nas pesquisas e referenciais, o que resulta, conforme destacam Tomasino e Foladori, no fato de que:

¹⁰ Os relacionamentos e conexões entre os âmbitos social, econômico e ambiental continuam a ser não claros em muitos casos. São em muitos casos dadas diferentes prioridades às três dimensões, que são grosseiramente aproximadas sem estarem integradas em um todo (Tradução da autora).

O conceito de sustentabilidade social sempre foi vagamente definido; alguns autores falam de valores, outros de instituições, outros de níveis de vida. Essa indefinição deu lugar a dificuldades para operacionalizar o conceito de desenvolvimento sustentável (TOMASINO; FOLADORI, 2000, p. 45).

Neste sentido, com o presente capítulo, não temos a pretensão de esgotar as questões acima propostas. Objetivamos fomentar as discussões acerca da noção de sustentabilidade social na contemporaneidade e contribuir para a consolidação da temática para os estudos organizacionais. Assim, a fim de explorar esse campo, buscamos analisar a sustentabilidade social em sua dimensão multifacetada, entendendo que “por trás do conceito de sustentabilidade social existem de fato posturas diferentes” (TOMASINO; FOLADORI, 2000, p. 45). Para tanto, organizamos este capítulo em quatro seções: primeiramente, esclarecemos alguns pontos sobre a sustentabilidade em contexto capitalista neoliberal e as propostas que se desdobram desta perspectiva econômica quanto à necessidade de intervenção mais direta do Estado, bem como a possibilidade de participação social. Em seguida, faremos uma diferenciação entre as noções de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, destacando a sua dimensão política. Buscamos, a partir de tais constructos, construir um panorama teórico-conceitual sobre a sustentabilidade social. Por fim, tecemos algumas considerações que nos possibilitam aproximar o debate da sustentabilidade social dos estudos organizacionais, focalizando a problematização das relações de trabalho.

3.1 Capitalismos, Estado e Participação Social: Breves Considerações

A partir da organização econômica, desdobram-se os contornos e regras de produção, consumo e distribuição de renda em determinada sociedade. Entre os múltiplos desafios que enfrentamos na contemporaneidade, certamente, a efetivação do que vem sendo compreendido como uma sociedade sustentável apresenta-se como uma questão problemática, quando considerada em contexto econômico capitalista, especificamente no modelo “liberal-democrático” (BRESSER-PEREIRA, 2011, p. 7). Essa dificuldade pode ser explicada tanto pela imprecisão do conceito de sustentabilidade quanto pelo fato de que o sistema econômico capitalista chega ao século XXI com variações nas práticas de seu modelo. Nesse sentido, é válido pensar que não há apenas um *modus operandis* do capitalismo, mas possibilidades que se articulam de diferentes maneiras tanto em sua acepção teórica quanto em sua execução, variando também conforme a posição geopolítica em que é colocada em prática.

Como ponto de partida, resgatando o pensamento weberiano, é importante esclarecer: “Em todos os tempos e lugares, houve crises no sentido amplo: desemprego amplo, carestia, paralisação de vendas e acontecimentos políticos que destoaram da vida econômica” (WEBER, 2006, p. 261). No entanto, a despeito de tais efeitos sobre o meio social não serem exclusividades do sistema capitalista liberal, é este o modelo adotado para organizar as relações socioeconômicas de nosso tempo e, por isso, importa-nos aqui entender seus desdobramentos específicos em face à sustentabilidade.

Consideramos, nesta análise, o capitalismo em conjunto com sua concepção social e política, local e historicamente situado, dado que “os sistemas econômicos são sistemas sociais e políticos; não são constituídos apenas por relações de compra e venda, mas por relações econômicas reguladas pelo Estado” (BRESSER-PEREIRA, 2011, p. 5). Portanto, o papel do Estado se faz relevante na compreensão das insustentabilidades evidenciadas nos âmbitos sociais, ambientais e econômicos. Nesse contexto de insustentabilidades, o sistema público tem sido “incapaz ou insuficientemente preparado para traduzir e transformar as crescentes demandas de cunho ambientalista em políticas públicas capazes de promover um modelo alternativo de desenvolvimento” (FREY, 2001, p. 2). Cabe, então, questionar: em quais vias é possível compreender essa limitação do Estado em garantir a efetivação da sustentabilidade?

A despeito de não haver um consenso sobre o modelo ideal de estrutura de Estado e participação para a efetivação da sustentabilidade em contexto liberal democrático, é possível seguir certa tipologia, como a proposta por Frey (2001), que desenvolveu uma organização didática sobre os posicionamentos que se apresentam para compreensão desse campo.

Em um primeiro plano, o autor toma em consideração algumas concepções que dedicam ao mercado a capacidade reguladora do desenvolvimento e as agrupa na assim denominada “abordagem econômico-liberal” (FREY, 2001, p.3). Nessa perspectiva, o Estado possui um papel reduzido nas regulações e a própria dinâmica do mercado é concebida como capaz de ajustar as relações econômicas de maneira que prevaleçam as práticas coerentes com um modo sustentável de agir. Portanto, valem as noções clássicas de uma economia de mercado em que o “protagonismo é transferido do Estado para o mercado mundial” (RIBEIRO, 2012, p. 214).

Portanto, nessa primeira abordagem, é fortalecida a ideia da capacidade de autorregulação do mercado, pautada pela noção de que a pressão da concorrência e do crescimento econômico estaria sustentada pelo uso racional dos recursos naturais e da demanda por justiça social. Frey explica que, nessa perspectiva, a sustentabilidade seria

atingida através do mercado, pois “na medida em que os consumidores manifestassem sua consciência ecológica nas decisões de compra, o mercado responderia a esta demanda com a oferta crescente de produtos e serviços ecológicos” (FREY, 2001, p. 3). Vale lembrar que essa racionalidade é, entre outros elementos, condição prévia para o desenvolvimento do sistema capitalista na concepção weberiana. Como considera o autor, o capitalismo se desenvolve sob a perspectiva da “apropriação dos meios concretos de produção por parte do empresário, liberdade de mercado, técnica racional, direito racional, trabalho livre e, finalmente, especulação” (WEBER, 2006, p. 261).

Há, nesse sentido, uma expectativa de que o comportamento dos agentes desse sistema seja guiado pelo apelo racional que, por um lado, se expressa no comprometimento das organizações em maximizar seus lucros, enquanto que, na outra ponta da relação, seria evidenciado um consumo pautado pelo parâmetro fundamental da produção ecologicamente responsável e humanamente justa. Dessa equação resultariam elementos guiados por uma noção darwinista que se estabeleceriam como suficientes para sanar quaisquer práticas que não fossem condizentes com diretrizes sustentáveis. Ocorre que, por tratar-se de um modelo de operação econômica que privilegia a competição, nem sempre as ações individuais produzem o efeito sustentável esperado para o coletivo - apesar do interesse, por parte do empresariado, pela manutenção dos recursos sociais e ambientais que viabilizam a garantia da sustentabilidade dos próprios negócios.

Para melhor compreender esse cenário, podemos nos valer das ideias elaboradas por Hardin (1968) em “Tragédia dos comuns”. Nesse estudo, o autor demonstra o limite da racionalidade para o bem comum quando os interesses individuais são colocados à prova. Na visão de Hardin, ao adotar a estratégia da racionalidade apartada da noção de coletividade, ou seja, elegendo-se uma lógica individualista, o comportamento racional leva o grupo a um dilema que necessariamente se desdobra em um comportamento coletivo irracional. Ele afirma: “Ruína é o destino para o qual todos os homens correm cada um perseguindo seu próprio interesse em uma sociedade que acredita na liberdade dos bens comuns. Liberdade num terreno baldio (*common*) traz ruína para todos” (HARDIN, 1968, p. 4).

Dados os problemas coletivos apresentados quanto à sustentabilidade, o capitalismo no modelo liberal esbarra na dificuldade de separação entre a preservação e cuidado daquilo que é público (comum) e ações que beneficiam individualmente os agentes. É nesse sentido que, tomando em análise a questão da sustentabilidade, o papel tanto regulador quanto coercitivo do Estado precisa ser repensado no que se refere à vertente liberal.

Dilemas como aquele retratado por Hardin (1968) sugerem que, mesmo no modelo mais conservador, quando são tratados problemas de sustentabilidade, a relação paradoxal que se apresenta entre interesses comuns e coletivos demanda algumas reformas com relação ao papel do Estado. Nesse sentido, Frey explica que, até mesmo no modelo liberal mais conservador, com relação às demandas apresentadas pela sustentabilidade: “A abordagem de mercado raramente vem sendo defendida nos moldes da versão radical-liberal do *laissez-faire*” (FREY, 2001, p. 4).

Portanto, mesmo em uma perspectiva que elege o mercado como regulador das relações econômicas, exigem-se medidas coercitivas, como imposição de impostos e taxas ambientais. Nesse contexto, os liberais progressistas sugerem a ampliação do papel do Estado para além da garantia de questões sociais básicas como segurança, saúde e transporte. Trata-se, portanto, de uma revisão do modelo, o que acarreta uma tensão entre os teóricos. Assim,

A vertente utilitarista do liberalismo, que defende um princípio de justiça que tolera consequências negativas para alguns membros de uma comunidade se os resultados para a coletividade - a soma de felicidade - são maiores do que os custos individuais, reconhece a necessidade de intervenção estatal no interesse da promoção do bem da coletividade. A vertente contratualista do liberalismo, em contrapartida, enfoca antes a questão dos pressupostos morais que, na teoria liberal, supostamente guiam as escolhas de vida feitas por indivíduos autônomos. Em consequência disso, esta vertente advoga um modelo de persuasão de indivíduos que visa a mudança de comportamento com base na consciência ou no auto-interesse, sem no entanto, violar o direito individual de agir de acordo com a própria escolha (FREY, 2001, p. 6).

Dessas imprecisões sobre o papel de Estado como agente garantidor de acesso ao bem comum, emerge uma segunda proposição de relação entre Estado/Mercado/Participação social. Nessa outra perspectiva, apresentam-se abordagens que consideram o Estado e seu aparato institucional e regulatório, bem como sua capacidade de planejamento, como instrumentos essenciais e indispensáveis na garantia do bem comum no processo de desenvolvimento sustentável. E o denominado grupo “ecológico-tecnocrata de planejamento” (FREY, 2001, p. 3). Nessa perspectiva, a superação dos problemas ambientais e sociais seria atingida via intervenção de instrumentos gerenciais, remetendo a uma perspectiva tecnicista e reformista. O Estado intervém através do planejamento na busca de reduzir efeitos nocivos do desenvolvimento econômico. Assim, a ação e prevalência do mercado são reduzidas e ajustadas às demandas ecológicas e sociais.

Nesta proposição, a participação social nas decisões acerca do desenvolvimento sustentável divide-se em duas possibilidades. De um lado, por uma via mais conservadora, a participação popular é reduzida sob o argumento de que a massa social não é provida de suficiente conhecimento técnico acerca dos problemas que envolvem a sustentabilidade. Frey explica que, nesse caso, os “problemas dos bens comuns, particularmente aqueles ligados à *crise de escassez ecológica*, não são compatíveis com as instituições e valores da civilização moderna, a saber: a democracia, a liberdade e o individualismo” (FREY, 2001, p. 8). Logo, a não ser que exista uma consistente consciência por parte da população, a democratização do processo não produziria resultados favoráveis e consistentes.

Por outro lado, em uma via mais contemporânea, apresenta-se o ecodesenvolvimento, com uma preocupação fundada em conservar e garantir as bases naturais da vida socioeconômica, bem como a saúde ecológica da civilização humana (SACHS, 1986). Essas pretensões seriam também alcançadas através do planejamento, que aqui é compreendido não como antagônico, mas auxiliado pelo envolvimento e participação populares. Isso porque, neste aspecto, o planejamento não é entendido como a chave para a elaboração das soluções, mas, antes, como um importante instrumento para a melhor elaboração de políticas condizentes com as reais necessidades das comunidades. Frey explica:

Dentro desta perspectiva é crucial que não se dissocie a preocupação ecológica da preocupação de equidade social, isto é, soluções para os problemas ambientais devem ser buscadas dentro do próprio sistema social, e que se incorpore o horizonte de planejamento de longo prazo às estratégias de ecodesenvolvimento - necessidade incompatível com a lógica do mercado que, por sua vez, é orientado pela maximização do lucro econômico-financeiro a curto prazo. Meta principal do planejamento é a harmonização dos interesses socioeconômicos, ecológicos e culturais (FREY, 2001, p. 10).

Em ambas as propostas percebe-se que há a tentativa de valorização do bem comum, do bem público, com relação aos interesses individuais. Há também a tentativa de compreender a sustentabilidade não apenas como uma questão ambiental, dissociada da vida política e econômica que a circunscrevem. Nota-se, ainda, a não prevalência do mercado e a maior participação do envolvimento popular. No entanto, este último elemento aparece apenas como coadjuvante nas tomadas de decisões.

O próximo modelo a ser analisado traz teóricos que argumentam a participação como chave do processo. Em nosso tempo, a onipotência do Estado, bem como a proposta de planejamento tecnocrata como viabilizadores de soluções das demandas de insustentabilidades, tem sido questionada. Nesse contexto, como terceiro e último modelo

proposto por Frey, encontra-se a “abordagem política de participação” (2001, p. 3). Nesta proposta, a sociedade civil seria envolvida de maneira mais intensa nas negociações e adotaria uma postura mais controladora no acompanhamento das práticas rumo à sustentabilidade. Aqui, há uma dependência direta da atuação e mobilização política da população.

Na contramão da proposta ecológico-tecnocrata de planejamento, a participação popular deixa de ser apenas um instrumento para tornar-se fundamental tanto para a formulação quanto para a efetivação fundamental da política ambiental. O planejamento é, nesse caso, não apenas orientado pelas necessidades sociais, mas também e, principalmente, conduzido por elas. De acordo com Frey:

Essa esperança baseia-se na avaliação de que a solução dos problemas sócio-ambientais não depende (como defende a abordagem econômico-liberal de mercado), em primeiro lugar, do alcance de um crescimento econômico, nem (como defende a abordagem ecológico-tecnocrata de planejamento) de uma melhor compreensão científica e um planejamento eficiente, mas sim da superação de conflitos de distribuição e de criação de justiça social (FREY, 2001, p. 13).

Nota-se, pela exposição dos modelos propostos por Frey (2001), que a prática do planejamento e da elaboração de políticas públicas voltadas à sustentabilidade é altamente diversificada. A compreensão dessa diversidade, com seus debates e conflitos, é de grande importância para uma melhor compreensão das transformações necessárias em prol do desenvolvimento de uma sociedade sustentável.

Entretanto, é sabido que a “hegemonia do pensamento neoliberal se expressará por quase todos os aspectos da vida cotidiana, desde o mundo do trabalho até as práticas políticas e de governança” (RIBEIRO, 2012, p. 212). Nesse sentido, cabe questionar os limites e desafios presentes na construção de uma sociedade sustentável no campo das organizações.

3.2 Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável: Definições em Construção

Marx (1984) afirmou que o sistema econômico capitalista, responsável por reger as relações sociais, encontra nos momentos de crise parte de sua dinâmica. Isso é notável na história mais recente quando, durante as décadas de 1960 e 1970, eclodiram acontecimentos que contribuíram para criar um cenário que interrogava a capacidade de manutenção do ritmo acelerado de crescimento econômico. Enquanto o ano de 1968 foi marcado por uma onda mundial de protestos, a década de 70 teve na crise do petróleo a desestabilização geral da

economia mundial. Sobre isso, Hobsbawm faz a seguinte afirmação: “A história dos vinte anos após 1973 é a de um mundo que perdeu suas referências e resvalou para a instabilidade e a crise” (HOBSBAWN, 1995, p. 393).

Contribuindo com esse cenário de instabilidade econômica, a devastação do meio ambiente começou a ganhar visibilidade mundial. Nas décadas de 60 e 70 foram elaborados e divulgados estudos de grande impacto, como *Primavera Silenciosa* (1962), *Population Bomb* (1968), *Estratégias do Desperdício* (1965), *The Limits to Grow* (1972) e *O mito do Desenvolvimento* (1974). Tais obras apresentavam como ponto comum a denúncia da exploração irresponsável da natureza, bem como o avanço alarmante dos índices de pobreza, apontando para os limites referentes às possibilidades de manter o ritmo acelerado de exploração dos recursos naturais em função do desenvolvimento econômico proposto desde a revolução industrial.

Os estudos sugeriam que o crescente processo de instrumentalização da natureza, aliado à transformação do mundo social, fez com que os recursos que favoreciam, a quaisquer custos, o crescimento capitalista ditado pelas leis de produção e consumo em massa garantissem o desenvolvimento de um sistema problemático sob o ponto de vista da sustentabilidade. Nas palavras de O’Connor:

Entramos em um mundo onde o capital não se limita a apropriar-se da natureza para convertê-la em mercadorias que funcionam como elementos do capital constante e variável (para usar as categorias marxistas). Se trata mais de um mundo em que o capital refaz a natureza e seus produtos, biológica e fisicamente (política e ideologicamente) à sua própria imagem e semelhança. Uma natureza pre-capitalista ou semi-capitalista é transformada em uma natureza especificamente capitalista (O’CONNOR, 2012, p. 33).

Assim, o termo desenvolvimento sustentável popularizou-se no final do século XX como uma tentativa de empreender esforços para conciliar o desenvolvimento do sistema econômico capitalista em uma tríade pretensamente equilibrada entre os âmbitos econômicos, sociais e ambientais. No entanto, o que se constatou com o passar do tempo foi que esta relação entre os três âmbitos não era igualitária desde sua gênese, havendo a sobreposição sistemática da esfera econômica.

Nesse sentido, a definição dos dois termos (sustentabilidade e desenvolvimento sustentável) seguiram caminhos distintos. Enquanto a sustentabilidade implicava a manutenção da riqueza natural, a noção de desenvolvimento sugeria que o que deve ser mantido é precisamente o ato de avançar na expansão econômica das nações. É importante

ressaltar, então, que a noção de sustentabilidade não se confunde com a de desenvolvimento sustentável, uma vez que, conforme definem Handmer e Dovers,:

Sustentabilidade é a habilidade de um sistema natural, humano ou misto se adaptar em uma escala indefinida de tempo a ameaçadoras mudanças exógenas e endógenas. Desenvolvimento Sustentável é um caminho de mudanças endógenas que mantém ou aprimora esse atributo em algum grau (HANDMER; DOVERS, 1996, p. 300).

A sustentabilidade pode ser compreendida como a problematização dos caminhos que afetam, em escala global, não apenas a capacidade de manutenção do sistema, mas as maneiras como construímos os modos de vida e a relação desses com o meio ambiente, especificamente em relação à possibilidade de mantê-lo e sustentá-lo ao longo do tempo. Já o desenvolvimento sustentável “seria o processo variável que direciona as ações para o mais perto das condições necessárias à sustentabilidade” (DOVERS, 1996, p. 304).

Existe uma variabilidade de práticas que se fazem presentes na busca pelo desenvolvimento sustentável e que possui grande implicação na definição de políticas e ações rumo à sustentabilidade. Por tratar-se de um termo ainda em construção, ele gera bastante polêmica (CASTRO, 2004; O’CONNOR, 2012) e, com isso, torna-se facilmente adaptável à perspectiva e interesse do grupo que o esteja definindo, acarretando o fato de que “assim como a democracia e a globalização, o conceito de desenvolvimento sustentável tem se tornado um dos mais ambíguos, contestados e indispensáveis conceitos de nosso tempo” (CASTRO, 2004, p. 195).

Se, de acordo com O’Connor, a noção de desenvolvimento sustentável ainda é incipiente e “pode significar quase qualquer coisa” (2012, p.27), esta amplitude e abstração que atravessa o conceito abre um leque para que as ações se configurem, também, em práticas de legitimação dos interesses daqueles que possuem o privilégio das escolhas sobre os caminhos a serem seguidos, como é o caso das grandes empresas poluidoras e das práticas governamentais de países já desenvolvidos. Quando não são explícitos e discutidos os propósitos políticos, sociais e ambientais de cada proposta, o desenvolvimento sustentável pode, portanto, endossar a manutenção de ações que privilegiem grupos específicos.

Colocar em xeque a capacidade de manutenção não apenas do sistema, mas da vida no planeta, significa afirmar que os efeitos das ações planejadas em nome do desenvolvimento sustentável rumo a uma possível sustentabilidade afetam, de maneira geral, os demais aspectos da vida em sociedade. Nesse sentido, O’Connor (2012, p. 27) explicita sua

preocupação: “Quem em são juízo se oporia à sustentabilidade?”. Qualquer resposta evasiva a esta questão acaba sendo desqualificada em nosso tempo histórico.

É dessa maneira que diversas organizações são atraídas, ou mesmo convocadas, a entrar no debate acerca do tema. Entre as iniciativas mais proeminentes, destacam-se a criação da Comissão Mundial do Meio Ambiente (1987) e a Carta à Terra (1992). As Nações Unidas, que protagonizaram parte das discussões internacionais sobre o meio ambiente, apresentaram-se como entidade precursora na definição de metas rumo ao desenvolvimento sustentável. Com a criação da comissão anteriormente citada, buscou-se “guiar políticas orientadas a equilibrar as condições dos sistemas econômicos, sociais e ecológicos” (SEGUEZZO, 2009, p. 539).

Outro resultado desses debates foi o relatório denominado “Nosso futuro comum”, também conhecido como “Relatório Brundtland”, elaborado em 1987 e presidido por Gro Halen Brundtland, então primeira ministra da Noruega. Tal relatório esclarece que o desenvolvimento seria sustentável apenas se garantisse “a capacidade de satisfazer as necessidades das gerações presentes sem impedir que as futuras gerações satisfaçam as delas” (WCED, 1987, p. 8).

Com similar objetivo, em 1992 ocorreu na cidade do Rio de Janeiro a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento. Um dos documentos que começou a ser elaborado nesse evento foi a chamada “Carta à terra”, que contou com a participação de “boa parte dos estados-nação da terra, cuja maioria é governada por elites comprometidas com a agenda neoliberal que é conhecida por incluir livres mercados, regulações limitadas, mecanismos de marketing e políticas fiscais e monetárias conservadoras” (CASTRO, 2000, p. 197).

Essa preocupação com o desenvolvimento sustentável despertou também o engajamento e participação das corporações capitalistas no debate mundial, que foi fortalecido com o modelo desenvolvido por John Elkington (1997). Este definiu diretrizes de ação empresarial que abraçavam estrategicamente as preocupações organizacionais para além do lucro. De acordo com o autor, a atividade orientada pela lógica do desenvolvimento sustentável deveria, ao mesmo tempo, abarcar três objetivos: produzir lucros, ser socialmente justa e ambientalmente correta. Esse modelo ficou conhecido como o tripé do desenvolvimento sustentável ou *Triple Bottom Line (3BL): Profits, People, Planet*. Pode-se dizer que, no modelo proposto por Elkington, as três dimensões seriam contempladas: a sustentabilidade econômica empreenderia esforços para garantir a continuidade da produção e do consumo de massa, por meio da inclusão de técnicas tipicamente capitalistas, mas

adaptadas às demandas ambientais e sociais. A sustentabilidade ambiental, respondendo especialmente aos movimentos ecológicos e ativistas, teria como foco a proteção da biodiversidade e a manutenção dos estoques de recursos naturais. Por fim, a sustentabilidade social, apesar de possuir uma infinidade de possibilidades de discussões, privilegiaria, sob o ponto de vista do autor, as questões referentes à pobreza e à miséria, que podem ser combatidas a partir do crescimento e desenvolvimento econômico, com geração de postos de trabalho nos países periféricos.

Relatadas as produções políticas e empresariais sobre o desenvolvimento sustentável, é possível notar o caráter técnico, que ainda elege a racionalidade e a prescrição como guias para busca de solução dos problemas da contemporaneidade. No entanto, esse âmbito é atravessado por questões tão complexas e profundas que “não são técnicas equivocadas que provocam a insustentabilidade, mas sim as próprias relações sociais capitalistas” (FOLADORI, 2000, p.48). Nesse sentido, as problematizações superficiais tornam-se insuficientes, uma vez que, ao indagarmos a capacidade de sustentação sistêmica do planeta, torna-se relevante considerar também o caráter complexo e amplo de tais questões, que dificilmente poderiam ser resolvidas apenas com técnicas reformistas, exigindo questionamentos dirigidos para as causas que levam à degradação ambiental e humana ora instalada.

Dessa maneira, a despeito de as iniciativas guardarem grande importância histórica pelo pioneirismo em problematizar os limites do desenvolvimento econômico em nível mundial e político, o viés predominantemente capitalista tem recebido críticas por abster-se de questões relevantes nas discussões. Nesse sentido, Castro afirma que, apesar de o desenvolvimento sustentável ter surgido inicialmente “em resposta a preocupações ambientais, ele tem sido definido pela tradição econômica de análise” (2004, p. 195).

A preponderância dos valores econômicos no planejamento das ações, nas quais o acúmulo e o lucro servem de parâmetro para definição de políticas públicas, ocorre à revelia da incompatibilidade do sistema econômico capitalista com noções fundamentais da sustentabilidade, como é o caso da noção de preservação. Assim, o desenvolvimento sustentável justifica a continuidade de um crescimento econômico a despeito da insustentabilidade evidenciada pelos pontos de vista social e ambiental.

Nota-se, ainda, uma negligência política de alguns elementos que são de extrema relevância, como é o caso das maneiras como a própria estrutura de nossa organização socioeconômica pode afetar e ser afetada pela degradação ambiental; ou ainda, o caráter ambíguo da definição de desenvolvimento sustentável elaborado na *World Commission on*

Environment and Development (WCED, 1987) que, quando ressalta seu objetivo de “Atender às necessidades das gerações presentes sem comprometer a capacidade das futuras gerações em satisfazer suas necessidades” não esclarece, por exemplo, o que implicaria a ideia de necessidades. Pode-se dizer que a necessidade norte-americana tem uma implicação diferente daquela sul-americana, por exemplo.

Cabe assinalar também que essa definição aborda iniciativas restritas, uma vez que uma pequena elite política tem a oportunidade de participar da elaboração de diretrizes que afetam universalmente as relações sociais, ambientais e econômicas, tendo como resultado propostas de ações que partem da ótica de alguns países desenvolvidos e corroboram com a elaboração de propostas impositivas aos países periféricos.

O fato de os esforços por construir um caminho rumo à sustentabilidade terem como agentes as entidades e organizações neoliberais contribui, ainda, para que as propostas reforcem o *status quo* e atendam à lógica de mercado, na qual as ações são avaliadas sob a ótica da sustentação da economia capitalista, mesmo que em detrimento das relações sociais ou do próprio meio ambiente. No entanto, conforme considera Leff: “Os tempos e os potenciais ecológicos, as condições de sustentabilidade e os sentidos existenciais dos povos, são processos que dificilmente podem ser convertidos em valores de mercado” (LEFF, 2010, p. 26). Precisamente essa inoperância do mercado em alguns setores sociais abre espaço para a emergência de práticas que questionam o avanço capitalista e os modos de vida social por ele disseminados. Tal fato pode colocar a sustentabilidade social em relevo e abrir perspectivas para seu debate mais amplo.

É nesse sentido que Foladori (2001, p. 18) considera que “a sociedade humana, antes de deparar com limites naturais ou físicos, está frente a frente com contradições sociais”. Assim, as medidas de resolução aos complexos problemas denunciados desde a década de 1970, quando restritos a questões meramente técnicas, com direcionamentos simplistas, dificultam a mudança real. De acordo com Dovers, essa postura:

Está longe de nos aproximar da sustentabilidade. Certamente para alguns pequenos e discretos problemas possa aproximar. Mas problemas envolvendo sustentabilidade são sistêmicos, suas causas são profundas e assim as respostas possuem sérias implicações para aspectos fundamentais da sociedade, como o uso de energia, estrutura de transportes, práticas de agricultura, consumo e estilo de vida (DOVERS, 1996, p. 306).

Ao conjunto de problemas populacionais e urbanos que se apresenta fora do alcance da compreensão da teoria do processo econômico e tem dominado as formas de organização

social e de intervenção da natureza, os economistas denominam externalidades (LEFF, 2010). Essa noção tem sido amplamente utilizada para denominar os problemas sociais e ambientais gerados pelo capitalismo, o que ratifica a ideia de compreensão da realidade ‘não desejada’ como algo externo ao sistema. Tanto que Hopwood (2005, p.38) alerta: “O meio ambiente foi compreendido como algo externo à humanidade e, na maior parte dos casos, encarado como algo a ser usado e explorado”. No entanto, ao assumir a possibilidade de solução das externalidades do capitalismo com mais capitalismo, ignora-se que grande parte dos problemas contemporâneos faz parte dos próprios limites e restrições impostos por tal sistema, fato que exige um exame mais político que econômico da questão.

Quando o desenvolvimento sustentável é encarado como uma possibilidade de manobra, dotado de interesses de classes, é notável que uma possível transformação, que se apresenta tanto necessária quanto urgente rumo à sustentabilidade, impreterivelmente precisa mencionar as questões sociais, mas, principalmente, questionar as estruturas intrínsecas ao sistema hegemônico capitalista. Quando esses aspectos não são considerados de maneira consistente, “a má qualidade de vida e a degradação ambiental são inevitáveis” (HOPWOOD, 2005, p. 46).

Assim, cabe questionar os enunciados institucionalizados acerca do tema, desnaturalizando a prioridade histórica atribuída às questões econômicas, buscando reforçar o compromisso efetivo das nações para com a preservação da natureza e das relações sociais. Para tanto, torna-se fundamental compreender a sustentabilidade como uma categoria analítica capaz de contribuir com o entendimento de nossos modos de vida e, então, desenhar possibilidades de mudança que apontem caminhos que sejam, sob o ponto de vista da sociabilidade, desejavelmente sustentados. Com esse intuito, passamos, na seção seguinte, a problematizar especificamente os estudos sobre a sustentabilidade social.

3.3 Sustentabilidade Social

No estudo de Colantonio (2007, p. 4), encontra-se a constatação de que “há uma literatura limitada que foque a sustentabilidade social e por consequência, um estudo compreensivo desse tema ainda está em falta”. As temáticas abordadas no âmbito social estendem-se a preocupações voltadas às relações de trabalho, saúde e igualdade social, temas esses comuns em outras áreas do conhecimento, como a sociologia, a política e a filosofia. Assim, Colantonio destaca: “Em um nível mais prático, sustentabilidade social deriva da evolução de áreas temáticas do reino social de indivíduos e sociedades” (2007, p. 7). No

entanto, apesar de serem temas comuns, na maioria dos estudos esses aspectos não são avaliados sob a perspectiva da sustentabilidade, contribuindo para dificultar a compreensão da sustentabilidade social como uma dimensão relevante, como ocorre com os âmbitos econômicos e ambientais.

Quando destacamos a importância do âmbito social para análise da sustentabilidade, entendemos que as questões ambientais ou econômicas não devem ser excluídas ou negligenciadas, mas analisadas a partir de uma ótica que atribua aos arranjos e à participação sociais extrema importância para a compreensão da sociedade contemporânea, e que, a partir disso, seja possível realizar o planejamento de ações concretas e factíveis em prol de práticas sustentáveis de existência compartilhada.

Acompanhando o avanço da preocupação com a questão ambiental e seguindo as diretrizes da ONU e do Banco Mundial na década de 1970, a temática da pobreza e do incremento populacional foi a que mais se destacou nos primeiros estudos acerca da sustentabilidade social. Foladori explica que essa visão estava baseada na ideia de que:

Os pobres são tanto agentes quanto vítimas da degradação ambiental. São agentes porque a falta de capital faz com que utilizem mais intensivamente os recursos naturais e, conseqüentemente, os depredem. Nessa situação, não têm condições de “pensar no futuro”, devem pensar na sobrevivência cotidiana. Assim, ficam progressivamente com menores recursos naturais para sobreviver. São vítimas porque a escassez de dinheiro os obriga a migrar para áreas degradadas, mais baratas, e a compensar a falta de capital com mais filhos que, por sua vez, pressionam sobre os mesmos recursos naturais (FOLADORI, 2002, p. 108).

Nota-se que, apesar de apresentar uma preocupação social, ainda existe uma forte ligação com os insumos produtivos extraídos da natureza. Assim, podemos compreender que a preocupação com a sustentabilidade social, em sua interface com a ambiental, ainda prevalece na análise da pobreza. As questões de pobreza e miséria se estendem os problemas da fome, do desemprego e da saúde das populações mais vulneráveis. Tomasino e Foladori (2000) denominam essa categoria como “sustentabilidade limitada”, uma vez que a preocupação com o social está atrelada às implicações e efeito dos recursos naturais, ainda recebendo, dessa maneira, um viés economicista, uma vez que essa preocupação com o meio ambiente está pautada pela natureza como recurso, como insumo a ser explorado. De acordo com os autores:

A pobreza é considerada nesses casos na medida em que causa insustentabilidade ecológica. Ou seja, os pobres - isto é, a sustentabilidade social - é de interesse na medida em que afeta a sustentabilidade ecológica. Por si mesma, a pobreza não é um problema a não ser por suas consequências no meio ambiente (TOMASINO; FOLADORI, 2000, p. 45).

A crítica dirigida à superficialidade dessa ligação entre miséria, social e ecologia está no fato de que, apesar de haver a problematização de graves problemas sociais, não se questionam, de maneira profunda, os modos de organização da vida social em suas relações estruturais e políticas de exploração e exclusão, abordando apenas os efeitos da estrutura vigente, que gera como consequência a pobreza. Em linhas gerais, destacam-se as consequências e negligenciam-se as estruturas geradoras de tais problemas.

De acordo com Tomasino e Foladori (2000, p. 47), a “sustentabilidade social é considerada como questão central e entendida não só enquanto resultados técnicos, mas enquanto as causas que geram a pobreza, o desemprego, a fome, a exploração”. É possível considerar, nesse sentido, que, para que seja efetuada uma abordagem consistente da sustentabilidade social, esta análise não pode estar restrita apenas a uma dimensão, como a pobreza. A busca por uma sustentabilidade social exige uma análise profunda de nossos modos de vida, recebendo importância central na compreensão das relações causais entre estrutura social vigente e os problemas que se apresentam, sejam eles a pobreza, a saúde, a educação e, no caso da temática desta pesquisa, as relações de trabalho.

Com o passar do tempo, a lista de temáticas ligadas à sustentabilidade social foi ampliada, favorecendo um complemento do campo, tendo em vista que a pobreza e o desemprego ainda se constituem como temas majoritários. Nesse sentido, cabe questionar criticamente os pressupostos dos primeiros estudos, que propuseram uma relação causal simples entre a miséria e a degradação ambiental. Os estudos mais recentes (COLANTONIO, 2005; LITTIG e GRIEBLER, 2005; FARIA, 2014) permitem compreender que existem outras esferas sociais a serem analisadas nesse âmbito social.

Colantonio (2007), por exemplo, organiza essas possíveis temáticas em quatro dimensões, a saber: i) social, que guardaria questões como igualdade de gênero, liberdade, educação, acesso a recursos; ii) socioinstitucional, com temas como participação e empoderamento; iii) socioeconômico, que inclui preocupações como segurança econômica e empregabilidade; e, por fim, iv) socioambiental, em que se questiona saúde ambiental, transporte e habitação.

Faria propõe uma ampliação da noção de sustentabilidade para sete aspectos de análise, sendo que três deles interessam de maneira específica para o contexto deste capítulo. De acordo com esse autor, cabe considerar:

(i) Sustentabilidade Social: melhoria da qualidade de vida da população, equidade na distribuição de renda e de diminuição das diferenças sociais, com participação e organização popular; (...) (iv) Sustentabilidade Cultural: respeito aos diferentes valores entre os povos e incentivo a processos de mudança que acolham as especificidades locais; (...) (vi) Sustentabilidade Política: no caso do Brasil, a evolução da democracia representativa para sistemas descentralizados e participativos, construção de espaços públicos comunitários, maior autonomia dos governos locais e descentralização da gestão de recursos (FARIA, 2014, p. 10).

Nota-se, a partir do estudo de Faria, que, mesmo nos âmbitos não necessariamente sociais, a ação humana é relevante, sendo direcionada para a via da participação popular nas questões de interesse comum, com a ampliação de sistemas políticos descentralizados, que permitam o exercício pleno da cidadania. Esses desdobramentos na noção de sustentabilidade, em especial na direção de uma sustentabilidade social, evidencia um desprendimento das preocupações apresentadas pelas teorias que articulam de maneira restrita a dimensão social com a pobreza.

Nesse sentido, Foladori comenta que há uma evidência acerca da “necessidade de definição de políticas públicas dirigidas a combater a pobreza em diferentes frentes simultaneamente. Políticas de emprego, moradia, educação e etc. devem ser implementadas” (2002, p. 110), fato que demandaria ampla participação social.

Se as políticas precisam enfrentar diretamente as diferentes frentes sociais e, conforme analisado, suas elaborações têm sido marcadas e desenvolvidas sob um viés economicista, insuficiente para analisar e solucionar, ainda que parcialmente, os problemas que se apresentam, a elaboração de novas políticas públicas a partir dos mesmos parâmetros econômicos pode se apresentar não apenas ineficiente sob o ponto de vista da sustentabilidade, como criadora de uma “cortina de fumaça”. Esta serviria para encobrir os impedimentos e dificuldades já previstos em seguir o paradigma economicista, como o desemprego, a fome, a degradação humana e social. Nesse sentido, se a reorganização dos modos de governar deve passar por uma via de reformulação, abre-se uma discussão acerca da viabilidade em obter a participação de diferentes segmentos sociais na elaboração, implementação e fiscalização de políticas públicas voltadas para uma sustentabilidade social.

Conforme assinala Seguezzo: “Com o passar do tempo, a confiança na habilidade dos governos e corporações resolverem a crise ambiental e social, de alguma maneira se dissolveu” (2009, p. 550). Apesar da construção individualista e produtivista disseminada no capitalismo, a participação social poderia se configurar como um caminho, ainda que não determinante e autossuficiente, para objetivar uma sustentabilidade mais factível que atenda o caráter global, mas, ao mesmo tempo, particular de cada sociedade, uma vez que a diversidade dos grupos culturais, níveis econômicos e sistemas de governos interferem na possibilidade de real cumprimento de diretrizes conjuntas rumo ao desenvolvimento sustentável. Sobre a relevância da participação social, Foladori argumenta:

A participação é um indicador de liberdades democráticas, de equidade nas decisões, e também um elemento decisivo na potenciação dos esforços produtivos. Já, desde a década de 80, a participação é colocada por agências internacionais, ONGs e instituições internacionais como um objetivo necessário dos programas de desenvolvimento e sustentabilidade. A sustentabilidade social evoluiu para ressaltar a importância da participação social e do aumento das potencialidades e qualidades das pessoas na construção de um futuro mais justo (FOLADORI, 2002, p. 112).

No entanto, também a participação social implica um caminho tortuoso e de dificuldade acentuada. Isso fica evidente, primeiramente, em função do individualismo crescente que marca a contemporaneidade, tempo histórico em que se perdeu, aceleradamente, o sentido de coletividade e de bem comum. Outra dificuldade que precisa ser cuidadosamente avaliada é a de que a expansão das organizações capitalistas, ao longo do processo histórico, fez com que os possíveis agentes de participação social tivessem suas potências políticas sequestradas e minimizadas pela própria dinâmica de vida imposta pelo sistema, como, por exemplo, as extenuantes jornadas de trabalho, sob o ponto de vista corporal e físico, a precariedade da saúde e da segurança públicas, assim como o exaustivo sistema de mobilidade urbana. A maneira como organizamos a vida social, portanto, contribui para reforçar as estruturas vigentes, garantindo maior poder às instâncias organizativas que levam a uma insustentabilidade social.

Assim, quando consideramos que outras esferas sociais poderiam ser incluídas no debate, abrindo espaços para manifestação de resistências à visão capitalista preponderante na contemporaneidade, estamos argumentando sobre a necessidade de amplificar o debate, incluindo nele a esfera civil, em suas esferas macro e micropolíticas. Esse debate também pode se efetuar nas relações estabelecidas no interior das organizações, como veremos na seção seguinte.

3.4 A Sustentabilidade Social nas Organizações e nas Relações de Trabalho

Quando o desenvolvimento sustentável foi definido por um conjunto de práticas que “alcança as necessidades das gerações presentes sem impedir que as futuras gerações alcancem as delas” (WCED, 1987, p.43), temos que a relação do homem para com o seu trabalho possui grande relevância para análise de uma sustentabilidade social. Littig e Griebler argumentam: “Em um sentido mais amplo,[trabalhos pagos e não pagos] ocupam um papel central para a sustentabilidade, uma vez que a satisfação das necessidades e as trocas entre sociedade e natureza envolvem necessariamente algum tipo de trabalho” (2005, p.71). Assim, é relevante resgatar a definição de sustentabilidade social de Littig e Griebler, considerando que essa se refere a:

[...] a quality of societies. It signifies the nature-society relationships, mediated by work, as well as relationships within the society. Social sustainability is given, if work within a society and the related institutional arrangements satisfy an extended set of human needs and are shaped in a way that nature and its reproductive capabilities are preserved over a long period of time and the normative claims of social justice, human dignity and participation are fulfilled (LITTIG; GRIEBLER, 2005, p.72).¹¹

Sob o ponto de vista dos autores, a sustentabilidade poderia, em linhas gerais, garantir em longo prazo a sustentação da vida humana no planeta, atendendo à satisfação das necessidades apresentadas pelas sociedades presentes e futuras. Nesse sentido, seria por meio do trabalho que a humanidade poderia, em uma relação de transformação da natureza, garantir sua sobrevivência. Assim, a relevância das relações laborais é apresentada nas três esferas da sustentabilidade: na questão ambiental, temos a relação de interferência e transformação que a sociedade realiza sobre a natureza, já que, conforme afirmou Marx (1979), é através do trabalho que o homem transforma a natureza. Nas relações econômicas, o trabalho se apresenta como possibilidade de transformação do tempo em valor de compra e subsistência. Já no âmbito social, o trabalho tem se constituído como uma ponte entre sujeitos e organizações capitalistas, o que permite compreender as relações de trabalho como um possível caminho de investigação para os limites das estruturas sociais vigentes. Dessa

¹¹ [...] uma qualidade das sociedades. Isso significa que as relações natureza-sociedades são mediadas pelo trabalho, assim como as relações internas à sociedade. A sustentabilidade social é dada, se o trabalho dentro da sociedade e seus relativos arranjos institucionais satisfaçam a gama de necessidades humanas e são moldadas de maneira que a natureza e sua capacidade de reprodução são preservadas em longo prazo e a questão normativa direciona para a justiça social, a dignidade humana e a participação (Tradução da autora).

maneira, Littig e Griebler mostram a relevância da compreensão das relações de trabalho em relação à sustentabilidade, afirmando:

The strong emphasis on work in the existing working societies still needs to be taken into account; not just with regard to securing people's incomings, but also with regard to the psycho-social functions of gainful employment (time structure, identity, etc.) citizens' integration (due the high social status of paid work) and the significance of paid labour for social cohesion (LITTIG; GRIEBLER, 2005, p. 73).¹²

Ao problematizarmos a relevância do trabalho para a sustentabilidade social, dois caminhos se apresentam como temáticas tanto possíveis quanto relevantes: primeiro, a importância do desenvolvimento de postos de trabalho que possibilitem aos sujeitos garantias mínimas de sobrevivência e renda. Um segundo caminho de análise, escolhido como foco deste estudo, é o questionamento acerca das estruturas organizacionais vigentes que administram as relações entre os trabalhadores e destes para com as tarefas realizadas no cotidiano laboral, as quais seguem um ritmo acelerado de produção.

Conforme já argumentamos, a vida social, atravessada pelo individualismo e pela competitividade, contribui para a manutenção do *status quo* voltado para o acúmulo de bens e capital. Isso dificulta um posicionamento crítico frente às possíveis insustentabilidades sociais, que são evidenciadas tanto nas relações de trabalho materiais, que exploram fisicamente os trabalhadores, quanto nas relações que exploram outras dimensões subjetivas, como o conhecimento, a criatividade e a sociabilidade. No decorrer deste capítulo, buscamos mostrar como a noção de sustentabilidade passa pelo social e chega às relações de trabalho, tal qual pode ser visualizado no quadro seguinte:

¹² A forte ênfase no trabalho nas sociedades trabalhistas atuais ainda precisa ser levada em consideração; não apenas sob o cuidado da segurança das necessidades das pessoas, mas também sob o olhar das funções psicossociais (estrutura de tempo, identidade, etc.), integração cidadã e significância do trabalho pago para a coesão social (Tradução da autora).

Quadro 1 – A noção de sustentabilidade apresentada no decorrer deste capítulo

Fonte: Elaborado pela autora

Diante das diferentes dimensões que a noção de sustentabilidade ganhou no decorrer da história, podemos dizer, desde já, que uma análise das relações de trabalho torna-se relevante para compreender o grau de insustentabilidade social que se encontra instalado no momento presente. É precisamente da caracterização das relações de trabalho que nos ocuparemos no decorrer dos três próximos capítulos.

4 TAYLOR E A ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA DO TRABALHO

Trabalhe! “O trabalho dignifica o homem”. “Quem não trabalha não mantém a casa farta”. “O trabalho dá o que a natureza nega”. “O trabalho é a fonte de toda propriedade” (LOCKE, 1999, p. 32). “O trabalho é a fonte de toda a riqueza” (SMITH, 2006, p. 12). Entre ditos populares e escritos científicos, o discurso do trabalho delineia seu tom predominante do século XXI, mantendo contornos morais. Ele guarda em si a possibilidade, a conquista, a transformação, “ganha um valor central na busca da riqueza e ainda está associado às noções de dignidade, inserção social e legitimidade” (VIEIRA; PINTO, 2008, p.45).

Porém, a despeito do discurso fortemente marcado pelo acúmulo e pelo lucro presente na contemporaneidade liberal, um olhar sobre a história torna evidente que o conceito de trabalho passou por transformações ao longo da história, sendo impactado especificamente pelo advento das organizações burocráticas. Essa variação pode ser compreendida a partir da própria etimologia da palavra trabalho, que acentua a situação social de sofrimento. Em nosso idioma, a palavra *trabalho*, de acordo com Albornoz (2010), deriva do latim *Tripalium*, que é um instrumento de três pontas, antigamente utilizado para retirar lentamente as tripas, no castigo aos escravos considerados preguiçosos. Assim, ao mesmo tempo em que o trabalhar é atravessado por uma condição que remete ao desejável, Chauí (2000) lembra-nos de que, desde épocas remotas, o trabalho é tido como efeito de um castigo: “Por causa do que fez, a terra será maldita. Você terá que trabalhar duramente a vida inteira a fim de que a terra produza. [...] Terá que trabalhar no pesado e suar” (GÊNESIS 3:17, apud CHAUI, 2000).

Weber destacou, já no início do século XX, uma ligação do trabalho com a moral protestante, justificadora e estimulante das dinâmicas da economia burguesa, revelando o potencial que o ideário produz nas relações concretas, sobre o espírito do capitalismo. Diz o autor:

De fato, o que nos é aqui pregado não é apenas um meio de fazer a própria vida, mas uma ética peculiar. A infração de suas regras não é tratada como uma tolice, mas como um esquecimento do dever. Essa é a essência do exposto. Não se trata de mera astúcia de negócios, o que seria algo comum, mas de um *ethos* (WEBER, 2006, p. 20).

Essas considerações tonam-se pertinentes no contexto do desenvolvimento sustentável, uma vez que o trabalho é, em larga medida, concebido como a solução aos problemas de fome e miséria, que são temas de destaque problematizados no campo da sustentabilidade social. Sachs (2004, p. 18) afirma: “O objetivo supremo é o emprego decente e/ou auto-emprego para todos – trata-se da melhor forma de assegurar simultaneamente a sustentabilidade social e o crescimento econômico”. A tese assegurada nesse caminho é a de que seria por meio da ampliação de postos de trabalho que chegaríamos à possibilidade de divisão das riquezas, possibilitando a distribuição de rendas. Essa noção aparece nas palavras de Sachs quando faz o seguinte apontamento:

Na medida em que as desigualdades morais resultam da organização social, elas só podem ser superadas mediante atos de voluntarismo responsável – políticas públicas que promovam a necessária transformação institucional e ações afirmativas em favor dos segmentos mais fracos e silenciosos da nação, a maioria trabalhadora desprovida de oportunidades de trabalho e meios de vida decentes, e condenada a desperdiçar a vida na luta diária pela sobrevivência (SACHS, 2004, p. 27).

Podemos perceber, nos discursos advindos de diferentes contextos sociais, as lentes através das quais os sujeitos se percebem e se relacionam com suas verdades. Assim, partindo dessas múltiplas possibilidades de concepções sobre o que é o trabalho e entendendo que “cada sociedade tem seu regime de verdade, sua política geral da verdade” (FOUCAULT, 1979, p. 12), buscamos, neste estudo, desnaturalizar a dimensão moral atribuída ao longo dos últimos séculos à noção de trabalho, propondo um aprofundamento da proposta de aumento dos postos de trabalho como principal medida resolutiva dos problemas sociais. Essa discussão torna-se relevante, uma vez que, de maneira mais direta, é a partir de tais relações que os sujeitos se relacionam concretamente com as organizações. Acolhemos como guia a seguinte questão: se o trabalho pode ser considerado como relevante para o alcance da sustentabilidade social, como se deram seus constructos históricos ao longo do século XX e quais elementos participaram da construção da vida relacional dos trabalhadores nas organizações?

Para tanto, escolhemos como ponto de partida o início do século XX, momento em que as fábricas começaram a ganhar estruturas administrativas mais firmes, com intervenções do campo científico, especialmente nos países recém-industrializados, como Estados Unidos, França e Inglaterra. Aquela época pode ser caracterizada como o ápice do trabalho material, em que são estabelecidas relações de trabalho que “demandam a imitação de atos encadeados,

como a cópia de um modelo ou de um procedimento, exigindo-se, para isso, o esforço físico repetitivo” (MANSANO, 2009, p. 516).

Outra característica marcante desse período é o fortalecimento das organizações burocráticas. Nesse processo, os saberes informais e as tarefas realizadas de acordo as experiências individuais dos artesãos são substituídos pela racionalidade e pela técnica, elementos que, aliados ao desenvolvimento econômico, auxiliam o burguês na busca da eficiência produtiva que guiava os princípios dos países que buscavam o aprimoramento do processo de industrialização. A evolução do aparato tecnológico não se dá, portanto, apenas em função da fábrica, mas também em direção à administração dos operários.

O trato com o humano passa progressivamente a ganhar atenção do proprietário dos meios de produção e as disciplinas passam a ser requisitadas como estratégia organizadora das atividades realizadas no interior das fábricas. Nesse momento, as formas de vigilância são desenvolvidas com dois objetivos muito claros: primeiro, atender às necessidades pulsantes de um capitalismo nascente, extraindo do trabalhador o máximo de seu potencial produtivo frente às máquinas. Em outra instância, e como meio de atingir a primeira, seria necessário acalmar as relações conflituosas entre as classes sociais, que se dividiram de maneira acentuada principalmente a partir do advento da revolução industrial.

Nas primeiras décadas do século XX, as sociedades burguesas viveram um período de grande euforia, em que os ideários foram permeados pela ânsia do progresso e crescimento econômico. Por outro lado, tais avanços vieram acompanhados por uma grande preocupação em tornar o processo produtivo cada vez mais racional, já que nem mesmo a aposta no aumento da produção permitiria ignorar a escassez de recursos, especialmente os naturais.

A palavra de ordem, vinda tanto dos proprietários dos meios de produção quanto dos governos, era “eficiência”. A frágil configuração política mundial daquele momento exigia que cada país se preocupasse com a máxima preservação de seus recursos internos, sem, no entanto, abrir mão do desenvolvimento de suas indústrias.

Esta ordem desenvolvimentista representava a maneira como as preocupações com os recursos ambientais estavam presentes desde o início da organização da administração científica. As fábricas já assumiram, desde o início do século XX, as preocupações com os limites físicos da natureza em seus métodos de produção, adotando, porém, uma preocupação estritamente instrumental com a natureza, que serviu como parâmetro para a adaptação do trato com os trabalhadores que operavam tais recursos e controle sobre aqueles. Configurava-se como necessário pensar uma maneira de organizar a produção que gerasse o máximo

possível de produtos com o consumo mínimo de insumos. Tal situação é relatada por Taylor no trecho abaixo:

Observamos o devastamento de nossas florestas, o desperdício de nossas forças hidráulicas, a erosão de nosso solo, arrastado para o mar pelas enxurradas, e o próximo esgotamento de nossas jazidas de carvão e ferro. Mas, por menos visíveis e menos tangíveis, estimamos superficialmente os maiores desgastes que ocorrem todos os dias, em função do esforço humano e decorrentes de nossos atos errôneos, mal dirigidos ou ineficientes, os quais Roosevelt considera como expressivos na falta de eficiência nacional (TAYLOR, 1995, p. 19).

É nesse cenário que os contornos dos modos de trabalho no contexto capitalista passam a tomar forma. Para analisar o início da organização do trabalho capitalista no século XX, buscamos dar visibilidade às ressonâncias entre os estudos de Foucault (1987) sobre a sociedade disciplinar e os princípios da Administração definidos por Taylor (1995). Foucault evidencia que as fábricas do início do século XX desenvolveram nos sujeitos “não unicamente o aumento de suas habilidades, tampouco aprofundar sua sujeição, mas a formação de uma relação que no mesmo mecanismo o torna tanto mais obediente quanto é mais útil, e inversamente” (FOUCAULT, 1987, p. 164).

Em vias de melhor apreciar tais construções, buscamos ainda esclarecer o movimento de burocratização das organizações, investigando o processo que transformou o espaço das rotinas de trabalho e produção no contexto rígido da burocracia.

4.1 Bases para a Administração Científica – Fundamentos Burocráticos

Durante século XIX, o capitalismo foi atravessado por uma grande instabilidade administrativa, perceptível na ideia de que “Na década de 1850, a maioria das empresas não publicava os dados relativos às suas atividades, se é que chegava a reuni-los” (SENNETT, 2006, p. 26). Essa realidade seria transformada à medida que as indústrias passaram a adotar, em grande parte por influência militar, o cálculo racional. Neste cenário, Sennett pondera:

Não foi o livre mercado que promoveu essa mudança estabilizadora; o papel mais importante foi desempenhado pela maneira como os negócios passaram a ser internamente organizados. Foram salvos da revolução pela aplicação ao capitalismo de modelos militares de organização (SENNETT, 2006, p. 27).

Dessa maneira, é válido tecer algumas considerações sobre essa mudança nos modos operacionais dos negócios. Para melhor compreender as articulações entre a administração e a construção da sustentabilidade, torna-se relevante a análise do processo de burocratização, pois essas estruturas ainda permeiam as tomadas de decisão nas organizações contemporâneas. Na economia de mercado, é comum que as ações tomadas em contexto organizacional sejam racionalmente planejadas e metricamente orientadas. Esta é a teoria que tem permeado as organizações, especialmente após a revolução industrial (MORGAN, 1943). Toda essa transformação no âmbito social foi bem teorizada e explicada pelo sociólogo Max Weber, que trouxe diversas contribuições para a compreensão do processo de burocratização das organizações.

O cálculo utilitário de consequências ocupa um espaço de grande importância, delineando a concepção de modelo burocrático na teoria weberiana, na qual a burocracia apresenta-se como um instrumento de controle da realidade social externa aos sujeitos, sendo tal processo alicerçado na possibilidade de previsões. A racionalidade instrumental pode ser compreendida como:

Um processo que acima de tudo visa resultados, fins específicos. Em última análise, esta racionalidade se resume em um cálculo de adequação meios-fins, onde os fins são dados a priori e a dinâmica do raciocínio se dirige à instrumentalização dos recursos para atingir esses fins (VASCONCELOS, 2004, p. 201).

Da burocratização desdobram-se novas posturas relacionais entre os agentes envolvidos no cotidiano laboral. Especificamente a questão da autoridade é transformada no contexto industrial, uma vez que, no modelo burocrático, a supervisão vale-se de regras previamente definidas. Na teoria weberiana, a burocracia é assumida como um tipo ideal de organização que adota a autoridade racional-legal. Entretanto, cabe a ressalva sobre o fato de a racionalidade instrumental não ser característica predominante e exclusiva dos sistemas burocráticos.

Ao analisarmos as transformações que as organizações sofreram a partir da revolução industrial, evidenciamos a tendência crescente da burocratização das atividades internas das fábricas, assim como da vida em geral. Ao mesmo tempo, os proprietários das fábricas e seus engenheiros perceberam que a operação eficiente de suas novas máquinas exigia grandes mudanças no planejamento e controle do trabalho; daí a popularidade de métodos de administração do trabalho/trabalhador como o que foi proposto por Taylor.

A organização, sob a perspectiva burocrática, passa a ser controlada pelo cálculo, pela previsibilidade, pela métrica, sendo essa lógica disseminada na Europa Ocidental e América do Norte: “Repetiu-se aqui o ocorrido em todos os lugares e sempre como consequência do processo de racionalização: aqueles que não seguiram o mesmo processo, tiveram de sair do negócio” (WEBER, 2006, p. 28). Nesse contexto, a Administração Científica protagonizada pelos modelos taylorista e fordista merece destaque para a compreensão desse contexto, uma vez que contribuiu para a consolidação da mecanização do trabalho. À medida que os fabricantes procuravam aumentar a eficiência por meio da redução da liberdade de ação do operário em favor do controle por suas máquinas e por seus supervisores, também foram introduzidos novos procedimentos e técnicas para disciplinar os operários, a fim de que os mesmos aceitassem as novas e rigorosas rotinas da produção fabril. Portanto, nas fábricas do século XX, observa-se um processo que, acima de tudo, visa resultados, fins específicos, profundas transformações nos meios de produção e na concepção do trabalhador, tal como será exposto na sequência.

4.2 Bases para a Administração Científica – Taylorismo

A organização do trabalho, no período pós-revolução industrial, recebeu grande intervenção dos escritos de Friederick Taylor, engenheiro americano pertencente à classe média alta que, em 1911, publicou a obra *Princípios da Administração Científica*, atendendo à demanda de um pensamento racional e metódico na maneira de administrar os operários. Sua popularidade e importância na história da administração contemporânea nos instigaram a investigar seus escritos para compreender a construção da noção de trabalho e a concepção de humano por ele adotada.

O método proposto por Taylor, amparado na lógica racional de administração dos trabalhadores, tornou-se tão popular na primeira metade do século XX que, mesmo tendo sido amplamente empregado na concretização dos industriais em contexto capitalista, foi também objeto de apreciação pelo próprio socialismo vivenciado na URSS de Lenin. Sobre isso, Catani (1986) pondera que, diferentemente da aplicação americana, em que o taylorismo estaria sendo utilizado visando à intensificação do trabalho em prol da lucratividade do empresariado, na Rússia, os sujeitos passariam menos tempo realizando as atividades fabris, a fim de viabilizar a participação dos trabalhadores nos assuntos de interesses públicos. Nesse sentido, nota-se uma distância da aplicabilidade em um contexto e outro:

Ao contrário do caso norte-americano, por exemplo, a introdução do sistema Taylor, orientado corretamente pelos trabalhadores, se eles forem suficientemente conscientizados, será o meio mais seguro de garantir, no futuro, uma redução considerável da jornada de trabalho; será o meio mais seguro, para nós, de realizar, num lapso de tempo relativamente curto, uma tarefa que pode ser formulada mais ou menos assim: seis horas de trabalho físico, por dia, para cada cidadão adulto e quatro horas de trabalho de administração do Estado (LINHART; LENIN, apud CATANI, 1986, p. 64-5).

O movimento de inserção das ideias relacionadas ao taylorismo em contexto socialista implicaria, inevitavelmente, a concretização de organizações burocráticas sobre as quais incidem as consequências da divisão sistemática das tarefas, modelando trabalhadores progressivamente acrílicos no ambiente laboral. De certa maneira, alguns efeitos, como a divisão sistemática das tarefas, as atividades prescritas e o controle, assumem independência com relação ao sistema econômico que o circunscreve. Por outro lado, a docilidade do operário exigida pelo industrial como maneira de garantir a satisfação de interesse individual burguês intensifica determinadas consequências do taylorismo.

Respondendo à preocupação de Roosevelt sobre o fato de que, já no início do século XX, os limites físicos se apresentavam ameaçadores da sustentabilidade produtiva nos Estados Unidos, a inspiração dos estudos tayloristas estava justamente em demonstrar como o desperdício de insumos, que tendiam à escassez, acontecia diariamente através das relações conflituosas de trabalho nos interiores das fábricas. Para Taylor, a contribuição de estudos que criassem uma maneira de “acalmar” as tensões entre as classes sociais, envolvia decisões para além da produtividade, estendendo-se para o remanejamento da configuração social das relações de trabalho, que poderiam representar um aspecto chave nos impasses gerados nos processos de produção. O próprio autor assinala: “Que outras reformas, dentre as que estão sendo discutidas nas duas nações [Estados Unidos e Inglaterra] poderiam fazer tanto quanto essa, para promover a prosperidade pela diminuição da pobreza e alívio dos sofrimentos?” (TAYLOR, 1995, p. 24).

Resgatemos a grande tensão, muitas vezes à base de violência, que permeava as relações entre as classes sociais deste período. O sistema capitalista se expandia de maneira mais acentuada e acelerada graças à revolução industrial, que se desenvolveu especialmente, ao longo do século XIX, sobre uma tensa relação, marcando duas realidades díspares de classes: dum lado, os donos dos meios de produção, detentores de capital, que viviam em casarões e desfrutavam de hábitos luxuosos; do outro lado, por sua vez, apresentavam-se aqueles que nada possuíam além da força física para dedicar ao trabalho e à prole, os

proletariados. Esses últimos viviam nos chamados bairros de má reputação, assim descritos: “Habitualmente as próprias ruas não são planas nem pavimentadas; são sujas, cheias de detritos vegetais e animais, sem esgotos nem canais de escoamento, mas em contrapartida semeadas de charcos estagnados e fétidos” (ENGELS, 1985, p. 38).

A grande migração dos camponeses, seduzidos pelas possibilidades das cidades industrializadas, ocasionou o desenvolvimento da reserva de mão de obra e, apesar das condições precárias de trabalho –que, conforme aponta Faria (2009), contava com jornadas diárias de 15 horas, uma remuneração anual em que cerca de 65% seria destinada à alimentação–, as ofertas de emprego não acompanhavam as demandas populacionais, levando milhares de pessoas a situações de extrema miséria. A análise deste contexto social evidencia uma relação conflituosa e desigual entre o operário e o empresariado, bem como desses em relação a um capitalismo que foi sendo fortalecido à revelia dos desgastes sociais. Por outro lado, ao nos valermos das lentes da economia, chegamos à análise da dependência econômica entre as classes. Para o desenvolvimento do capitalismo seria necessário que o acúmulo financeiro do industrial fosse favorecido pela força de trabalho do operário.

É a partir dessa vastidão de possibilidades de posições dentro das mesmas relações de classes, em que as mesmas partes que se demonstram fracas apresentam-se como fundamentais para o andamento e fortalecimento da classe dominadora, que podemos pensar no conceito de poder em Foucault. O autor aponta que “O poder, acho eu, deve ser analisado como uma coisa que circula, ou melhor, como uma coisa que só funciona em cadeia. Jamais ele está localizado aqui ou ali, jamais está entre as mãos de alguns, jamais é apossado como uma riqueza ou um bem. O poder funciona” (FOUCAULT, 2005, p. 35).

Assim, em um primeiro momento, para analisar as relações de poder é importante ressaltar que não há em Foucault uma teoria geral sobre o mesmo. Suas análises não consideram o poder como uma realidade que possua uma natureza, tampouco uma essência. Não há uma totalidade definida ou global chamada poder, mas formas relacionais díspares, antagônicas e em constante transformação. Assim, o poder não é um objeto em si, mas uma prática social que designa necessariamente relações entre as partes envolvidas; por isso pensa em relações de poder.

Essa relação em que “o poder se exerce em rede, e nessa rede, não só os indivíduos circulam, mas estão sempre em posição de ser submetidos a esse poder e também exercê-lo” (FOUCAULT, 2005, p. 42) é perceptível quando resgatamos os movimentos de luta e resistência operária. Destacamos o Cartismo inglês, que nasceu da ‘Carta do Povo’, escrita por William Lovett, enviada ao parlamento inglês, em que a estratégia utilizada pelos cartistas

pautava-se pela coleta de assinaturas, que era realizada nas oficinas, nas fábricas e em reuniões públicas, através de uma série de petições nacionais, enviadas à Câmara dos Comuns. O Ludismo, outro movimento inglês, recebeu o nome de seu líder, Ned Ludd. Podemos ter uma ideia do que foi esse movimento por uma carta endereçada a um empresário de Huddersfield, em 1812:

Recebemos a informação de que é dono dessas detestáveis tosquiadoras mecânicas. Fica avisado de que se elas não forem retiradas até o fim da próxima semanal eu mandarei imediatamente um de meus Representantes destruí-las... E se o Senhor tiver a imprudência de disparar contra qualquer dos meus Homens, eles têm ordem de matá-lo e queimar toda a sua Casa (RUDÉ, 1999, p. 92).

As sabotagens de máquinas, a organização de sindicatos e a criação de partidos políticos demonstram o sentimento de insegurança em relação à manutenção do posto de trabalho daqueles homens que dependiam do emprego para sobrevivência. Aos gritos de “Quebrai máquinas!”, os operários apresentavam suas estratégias de resistências, já que na análise de poder em Foucault, os indivíduos “jamais são o alvo inerte ou consentidor do poder, são sempre seus intermediários. Em outras palavras, o poder transita pelos indivíduos, não se aplica a eles” (FOUCAULT, 1987, p. 35).

4.3 Caminhos para a Produção de Corpos Dóceis

Além dos movimentos declarados de oposição ao modo de organização do trabalho, havia um movimento sutil no interior da fábrica, o qual Taylor identificou e denominou como “vadiagem no trabalho” (TAYLOR, 1995, p. 26). Os operários entendiam as máquinas como causa do desemprego, como competidora e responsável pelos baixos salários, o que os levaria a arquitetar maneiras de fazer o trabalho render menos, vendendo aos seus patrões a ideia de que aquele era o máximo que poderia ser feito. Seria uma maneira de “trabalhar menos, isto é, trabalhar deliberadamente devagar, de modo a evitar a realização de toda a tarefa diária, *fazer cera, soldering* como se diz nesse país, *handing it out*, como se chama na Inglaterra” (TAYLOR, p. 27, 1995). Os motivos que levariam o operariado a não produzir com máximo de seus potenciais foram resumidos por Taylor em três dimensões:

Primeira- o erro que vem de época quase que imemorial e quase universalmente disseminado entre os trabalhadores, de que o maior rendimento do homem e da máquina, terá como resultado o desemprego de grande número de empregados.

Segunda- O sistema defeituoso da administração, comumente em uso, que força os empregados a *fazer cera* no trabalho, a fim de melhor proteger seus interesses.

Terceira- Os métodos empíricos ineficientes, geralmente utilizados em todas as empresas, com os quais o operário desperdiça boa parte de seu esforço (TAYLOR, 1995, p. 28).

Portanto, a tarefa hercúlea dos administradores que almejassem a implementação de métodos considerados científicos seria harmonizar os conflitos entre o operariado e a chefia. E é nesse processo que percebemos que a intensificação do trabalho material, que, como destaca Mansano (2009, p. 516), em seu sentido mais clássico “envolvia, e envolve até nossos dias, relações de poder que são centradas na promoção da disciplina sobre os corpos”. A disciplina torna-se fundamental no desenvolvimento de trabalhadores que não sejam apenas úteis, mas obedientes, que venham a adotar uma atitude “dócil”, tal como conceituada por Foucault:

O “Homem-máquina” de La Mettrie é ao mesmo tempo uma redução materialista da alma e uma teoria geral do adestramento, no centro dos quais reina a noção de “docilidade” que une ao corpo analisável o corpo manipulável. É dócil um corpo que pode ser submetido, que pode ser utilizado, que pode ser transformado e aperfeiçoado (FOUCAULT, 1987, p. 61).

Pensar em uma estratégia de administração que tornasse a fábrica eficiente dependeria de métodos que possibilitassem o manejo dos corpos do operariado. Através da rigidez dos métodos haveria a diminuição do desperdício de recursos no interior da fábrica, a partir da disciplina. Sobre esse aspecto Foucault (1987, p. 61) mostra que “Encontraríamos facilmente sinais dessa grande atenção dedicada então ao corpo - ao corpo que se manipula, se modela, se treina, que obedece, responde, se torna hábil ou cujas forças se multiplicam”.

Os saberes sobre o corpo voltam-se para sua domesticação com vistas ao aumento da produção. Para alcançar a máxima eficiência fabril, seria preciso canalizar todas as forças que possam ser produtivas e, para tanto, não bastaria punir ou reprimir, mas torna-se essencial vigiar de modo discreto e permanente as atividades realizadas pelos trabalhadores.

Taylor busca disseminar a ideia de que os objetivos das classes do empregador e do empregado possuíam relação de dependência e, nesse sentido, a “cooperação” (TAYLOR,

1995, p. 66) seria necessária para que ambas as classes alcançassem seus objetivos. Portanto, administrar de maneira eficiente seria reconhecer:

A maioria desses homens crê que os interesses fundamentais dos empregadores e empregados sejam necessariamente antagônicos. Ao contrário, a administração científica tem, por seus fundamentos, a certeza de que os verdadeiros interesses de ambos são um único e mesmos: de que a prosperidade do empregador não pode existir por muitos anos, se não for acompanhada pela prosperidade do empregado e vice-versa, e de que é preciso dar ao trabalhador o que ele mais deseja -altos salários- e ao empregador também o que ele realmente almeja – baixo custo de produção (TAYLOR, 1995, p. 25).

Contra essa percepção do trabalhador, denominada por Taylor como “falsas ideias” ou “ideias errôneas” (TAYLOR, 1995, p. 12), a Administração Científica buscou disseminar o valor de que o aumento da produtividade permitiria ao empresariado a expansão de seus negócios, ocasionando o aumento de postos de trabalho e não o contrário:

Se você e seu operário se tornam tão *adestrados* que juntos fazem dois pares de sapatos por dia, enquanto seu competidor e o operário *dele* fazem apenas um par, é claro que, depois de ter vendido dois pares de sapato, você poderá pagar ao operário mais que seu concorrente que produz somente um par, cabendo a você, ainda, lucro maior do que a seu competidor (TAYLOR, 1995 p. 22).

Nota-se que o adestramento dependeria da sujeição aos métodos científicos, sobre os quais o corpo seria treinado de maneira a tornar-se alvo dos mecanismos de poder. Trata-se, então, do “corpo manipulado pela autoridade, mais que atravessado pelos espíritos animais; corpo do treinamento útil e não da mecânica racional” (FOUCAULT, 1987, p. 131). O operário passaria a ser responsável por sua própria sorte, como se fosse uma questão de escolha estar empregado, trabalhando o máximo que pudesse e, conseqüentemente, recebendo bons salários, ou estar empregado, *fazendo cera*, em um emprego pouco lucrativo e que, por consequência, o remuneraria mal; neste cenário, conforme definiu Foucault, podemos pensar:

Uma "anatomia política", que é também igualmente uma "mecânica do poder", está nascendo; ela define como se pode ter domínio sobre o corpo dos outros, não simplesmente para que façam o que se quer, mas para que operem como se quer, com as técnicas, segundo a rapidez e a eficácia que se determina (FOUCAULT, 1987, p. 71).

Com essa concepção de homem docilizável e as práticas dela decorrentes no interior das fábricas, ocorre uma separação clara entre o pensar e o agir. Essa é uma das marcas que consolida o trabalho material. A nova proposta de método de trabalho seria, de acordo com Taylor, complicada demais para que o trabalhador comum pudesse compreendê-la sem o auxílio de um colaborador ou chefe. Este último deveria assumir a responsabilidade por planejar, fiscalizar e vigiar a execução do trabalho, apontando para uma relação direta e hierárquica entre direção e trabalhadores. Comenta Taylor: “A fim de que o trabalho possa ser feito de acordo com leis científicas, é necessária melhor divisão de responsabilidades entre direção e trabalhadores do que a atualmente observada nos tipos comuns de administração” (TAYLOR, 1995, p. 34).

A escolha correta desses operários executores do trabalho repetitivo e braçal era fundamental para a migração da administração empírica para a administração científica. O homem adequado deveria ter vontade de trabalhar, a força física correspondente às exigências da atividade e uma mentalidade limitada, e a atenção exclusiva seria dada à relação trabalho e salário. Tais tarefas eram tão repetitivas que Taylor anunciou: “Este trabalho é tão grosseiro e rudimentar por natureza que acredito ser possível treinar um gorila inteligente e torná-lo mais eficiente que um homem” (1995, p. 32).

Para dar consistência a uma administração científica, seria ainda necessário observar as maneiras de tratar esse trabalhador e as formas de treiná-lo. Este homem seria tratado individualmente e a ele seriam explicadas as novas regras de funcionamento das fábricas: quanto maior a produtividade, maior salário no final do dia. Como essa situação era efetivada? Enquanto a média dos trabalhadores naquela função recebia \$1,15, o Shimidt (nome fictício do funcionário considerado como um padrão para Taylor) receberia por sua maior produção o valor de \$ 1,85 pelo dia trabalhado. Os patrões teriam em mãos um verdadeiro manual que informava a diferença entre o operário comum e aquele que poderia ser considerado como “classificado”:

Se você é um operário classificado deve fazer exatamente o que este homem lhe mandar, de manhã à noite. Quando ele disser para levantar a barra e andar, você se levanta e anda, e quando ele mandar sentar, você senta e descansa. Você procederá assim durante o dia todo. E, mais ainda, sem reclamações. Um operário classificado faz justamente o que se lhe manda e não reclama. Entendeu? Quando este homem mandar você andar, você anda; Quando mandar que se sente, você sentará sem fazer qualquer observação. Finalmente você vem trabalhar aqui amanhã e no fim do dia saberá se é um operário classificado ou não (TAYLOR, 1995, p. 46).

Progressivamente, os trabalhadores deixaram de participar do planejamento e organização de métodos individuais, como era característica preponderante no período anterior às fábricas, caracteristicamente artesanal, para realizarem seus trabalhos. O trabalhador classificado é o sujeito disciplinado caracterizado por Foucault: “Esses métodos, que permitem o controle minucioso das operações do corpo, que realizam a sujeição constante de suas forças e lhes impõem uma relação de docilidade-utilidade, são o que podemos chamar de disciplinas” (FOUCAULT, 1987, p. 61). O trabalhador classificado e o disciplinado articulam-se no projeto de uma Administração Científica:

O trabalho torna-se tão cômodo e fácil para o operário que à primeira vista parece que o sistema tende a convertê-lo em mero autômato, um verdadeiro boneco de madeira. Os operários observam habitualmente, ao trabalharem pela primeira vez sob o novo sistema: *Por que não me permitem pensar ou agir? Há sempre alguém intervindo ou fazendo por mim* (TAYLOR, 1995, p. 91).

Com o passar do tempo, o trabalhador ofereceria o máximo de seu corpo às fábricas, numa atitude de obediência aos procedimentos pensados minuciosamente por outros, os chefes e diretores. A ideia era favorecer a consolidação de um trabalho em que tudo era previamente organizado e conhecido de forma a garantir que a atividade se tornasse mais simples e mais rapidamente executável. Resgatando o pensamento de Foucault, percebemos que nesse cenário, “forma-se então uma política de coerções que são um trabalho sobre o corpo, uma manipulação calculada de seus elementos, de seus gestos, de seus comportamentos” (FOUCAULT, 1987, p. 63).

A figura do contramestre, altamente vigilante do processo de produção, ganhou maior força e à grande maioria dos trabalhadores sobrava a execução repetitiva dos movimentos e das atividades elaborados pelos poucos agentes contratados exclusivamente para o planejamento das atividades, mantendo-se distantes do processo de produção.

Sobre a ideia de automatização do trabalhador que se submetesse ao método científico de trabalho, Taylor recorre à comparação entre o cirurgião de seu tempo, e o cirurgião colonizador, que “não devia ser somente cirurgião, mas também arquiteto, construtor, carpinteiro, agricultor, soldado e médico, além de resolver todos os casos jurídicos com uma espingarda” (TAYLOR, 1995, p. 92). É uma busca por justificar um método de trabalho que, desde seu planejamento, revela um rompimento do vínculo afetivo que outrora (na atividade artesanal) envolvia o trabalhador. Diz Taylor:

Esse método de ensinar não limita o desenvolvimento do espírito. Pelo contrário, dota-o dos melhores conhecimentos que vieram de seus predecessores e fá-lo servir-se das ferramentas-padrão e dos métodos que representam a melhor ciência do momento; assim, ele é capaz de empregar seu engenho criador *em fazer realmente progressos no conhecimento mundial, em lugar de reinventar coisas já velhas* (TAYLOR, 1995, p. 92).

É notável que o modelo teórico da Administração Científica de Taylor reserva espaço para afirmar o estímulo que deve ser dado ao “engenho do trabalhador a inventar métodos novos e melhores” (TAYLOR, 1995, p. 93). A política dos administradores frente a qualquer apontamento vindo de um funcionário sobre um melhoramento do método seria fazer uma análise cuidadosa e empreender a experiência para julgar o mérito da ideia proposta. Caso de fato fosse verificada a superioridade do método proposto pelo operário sobre o até então praticado seria conferido “honra ao trabalhador por sua ideia e ser-lhe-á pago prêmio como recompensa” (TAYLOR, 1995, p. 93). Essa relação que, apesar de extremamente restrita, guarda a possibilidade de mínimo envolvimento do trabalhador confirma a noção de um poder relacional que se distancia de uma noção de trabalhador absolutamente impotente e dócil.

Ocorre que, conforme nos alerta Foucault (1987, p. 13), é importante não perder o detalhe nos métodos disciplinares e ressalta ainda sobre “como é perigoso negligenciar as pequenas coisas”. A respeito do incentivo à participação do operário prescrito por Taylor, é necessário analisar que, sobre esse regime de trabalho extremamente metódico, as eventuais aberturas e possibilidades para envolvimento criativo do operário com o processo de produção seriam amplamente controladas. O foco era a exploração física do corpo, que visava tornar o operário o mais eficiente possível. Assim, nessa época, interessava exercer um poder sobre o corpo na forma de “coerção sem folga, de mantê-lo ao nível mesmo da mecânica-movimentos, gestos, atitudes, rapidez: poder infinitesimal sobre o corpo ativo” (FOUCAULT, 1987, p. 139).

Logo, o regime disciplinar desencadeia dois efeitos imediatos, “a disciplina aumenta as forças do corpo (em termos econômicos de utilidade) e diminui essas mesmas forças (em termos políticos de obediência)” (FOUCAULT, 1987, p. 140). Assim, ao potencializar a força produtiva econômica do operariado nas fábricas, o exercício do poder disciplinar pretendia tornar o processo de resistência progressivamente sem efeito, transformando, nesse sentido, esta relação de força empresariado/operariado, em “uma relação de sujeição estrita” (FOUCAULT, 1987, p. 140).

De maneira geral, percebemos que a administração de pessoas proposta por Taylor busca atender aos objetivos de produção e consumo da sociedade americana do início do século XX, mesmo ao custo de fazer com que os operários fossem reduzidos a meras máquinas de produção. Assim, “é rompido o velho nexos psicofísico do trabalho, que exigia uma determinada participação ativa da inteligência, da fantasia, da iniciativa do trabalhador, reduzindo as operações produtivas apenas ao aspecto físico maquinal” (GRAMSCI, 2001, p. 397). No quadro abaixo, pode-se visualizar uma descrição das principais características do taylorismo que foram operacionalizados nas fábricas do início do século XX:

Quadro 2 – Principais características do taylorismo

Categorias	Descrição
Atividades	Repetitivas Resultado mensurável Condições de trabalho
Organização do Trabalho	Linha de produção Divisão sistemática de tarefas Controle de tempos e movimentos
Supervisão	Vigilância direta na linha de produção – do contramestre para o trabalhador Hierarquia
Dimensões Exploradas	- Físicas: força corporal e habilidade motora repetitiva. - Subjetivas: disciplina, docilidade e respeito à hierarquia
Maneiras de conceber o trabalhador	Busca pelo trabalhador dócil e obediente Incapaz de atividades intelectuais Mera extensão das máquinas

Fonte: Elaborado pela autora

A partir da caracterização das relações de trabalho no modelo taylorista, emergiram elementos de grande importância analítica para a compreensão do trabalho contemporâneo e a possibilidade de investigar as conexões entre a sustentabilidade social e as relações de trabalho. Pudemos perceber que esse período de organização do trabalho fabril foi marcado por uma forte preocupação com a docilização dos corpos, valendo-se de mecanismos de vigilância e métodos disciplinares. As relações de poder desse tempo histórico, analisadas à luz de Foucault, nos permitiram a compreensão das múltiplas maneiras como os operários ora se sujeitavam, ora resistiam aos dispositivos de poder vigentes, sendo que as últimas poderiam ser percebidas na sabotagem e na lentidão na produção, ou ainda em movimentos organizados de revoltas operárias. Em larga medida, tais resistências serviam para fortalecer a elaboração de métodos mais rígidos de controle sobre os corpos.

Ocorre que, com o já dito com Foucault, as relações de poder são móveis e transitórias, fato que serviu para desencadear, no decorrer do século XX, uma série de

transformações nas maneiras de organizar a relação entre homens e trabalho. O caminhar na história do trabalho possivelmente não nos permita pensar em uma superação do modelo taylorista. Porém, ainda no século XX, Henry Ford desponta como uma nova referência para a área da Administração ao propor novos elementos para compreensão do trabalho, sofisticando as estratégias de vigilância e disciplina. Este será o objeto de investigação do próximo capítulo.

5 FORD E A PRODUÇÃO EM MASSA

Os filmes de Chaplin são inconfundíveis, especialmente por uma de suas características marcantes: a forma clara e direta como trata temáticas polêmicas da vida em sociedade. Em *Tempos Modernos*, filme mudo produzido nos anos 30 do século XX, temos logo de início o uso do seguinte enunciado: “a indústria, a iniciativa privada, a humanidade e a busca pela felicidade”. Dado que no contexto da época, o modo de produção era predominantemente material, realizado dentro das fábricas, podemos relacionar a película ao modo de vida que se instaurava naquele momento, entendendo o filme como uma denúncia do modo de organização laboral, mostrando os corpos como extensões das máquinas, em uma sucessão de cenas que apontava para a produção docilizada do operário frente à ação vigilante e disciplinadora do industrial.

Concomitantemente a estreia do referido filme e ao avanço da Administração Científica de Taylor, a vigilância sobre o corpo do trabalhador passou por um refinamento na indústria fordista. Outros mecanismos foram implementados, os quais, como efeito marcante, deram consistência não apenas a um trabalhador sujeitado aos princípios capitalistas, mas também a um cidadão que assume de maneira mais efetiva a responsabilidade pela permanência no seu posto de trabalho e que começa a levar, para fora dos limites da fábrica, as formas de vigilância presentes no interior das indústrias.

Nesse momento, o princípio do progresso é difundido de maneira mais abrangente nas sociedades capitalistas. Percebe-se que, lentamente, o discurso do proprietário procura extrapolar a esfera objetiva do corpo. Assim, os princípios fordistas podem ser compreendidos como uma ponte entre o trabalho marcadamente material e outro que se direciona à captura das demais esferas da vida, uma vez que, progressivamente, as dimensões subjetivas também passam a ser operacionalizadas nos processos de produção, difundindo a relevância do esforço pessoal do trabalhador e da sua dedicação ao ofício. Diz Ford:

Não ousou decidir se o homem que trabalha sempre, que nunca se afasta do serviço, que absolutamente está decidido a progredir e realmente progride, seja mais feliz do que outro que funciona de cérebro e mãos só na hora do expediente. Mas um carro de 10 H.P. não puxa a mesma carga que puxa um de 20. O homem que paralisa seu trabalho mental ao terminar o expediente, paralisa sua força motriz (FORD, 2012, p. 46).

Após a análise das tensões entre as classes sociais da época, apresentada no capítulo anterior, a leitura dos escritos de Ford mostra simplesmente um estudioso que compreendera a utilidade capitalista de bem produzir. Naquele momento, as indústrias estavam crescendo e começando a propagar as noções de competição e acúmulo, traços ainda marcantes no capitalismo contemporâneo. Sobre isso, assinala Ford: “A maneira por que se executa o trabalho em qualquer das nossas seções nunca os satisfaz [...]. O espírito de competição leva para frente o homem dotado de qualidades” (FORD, 2012, p.87).

Se as indústrias nessa época começaram a cultivar a competitividade, tais princípios foram também expandidos para a sociedade por meio dos trabalhadores. Estes passam a acolher a responsabilidade sobre o próprio desempenho com a promessa de maiores salários, fato que, por sua vez, começava a se desdobrar em maiores possibilidades de consumo. O que faremos neste capítulo é apresentar os princípios da teoria de Ford, seus desdobramentos sobre a vida do trabalhador e seus efeitos na vida social. Dessa maneira, compreendendo a concepção de homem presente nesse momento da história da Administração, poderemos aprofundar a compreensão das relações sociais em contexto organizacional.

5.1 A Indústria Fordista

Ford nasceu em 30 de julho de 1863 em Deaborn, no Michigan. Era filho de um fazendeiro e pertencia à “classe dos arranjados” (FORD, 2012, p. 26). Seu modelo de trabalho foi desenvolvido em suas próprias indústrias de automóveis e, em linhas gerais, foi ele o propulsor do modelo de divisão metódica do trabalho. Para o industrial, com a divisão máxima das atividades, seria possível alcançar a máxima simplificação das mesmas, chegando à maior produtividade: “Dividir ou subdividir o trabalho, manter a usina em movimento, tal é a senha da nossa produção” (FORD, 2012, p. 81).

Ressaltamos que o método fordista foi elaborado em um tempo muito próximo de Taylor. Muitas das indústrias que haviam se estabelecido durante a primeira e segunda década do século XX utilizavam o método taylorista, enquanto que o crescimento da indústria fordista se daria de maneira mais acentuada no período entre as duas Guerras Mundiais, o que garantiu aos métodos de Ford certo refinamento capitalista. Conforme ele mesmo relata:

Pouca diferença havia entre a nossa e as outras companhias. Talvez um certo rigor no princípio de ganhar todos os descontos, inverter todos os lucros ao negócio e dispor de grandes saldos líquidos. Concorríamos a corridas, fazíamos propagandas e procurávamos vender o máximo possível (FORD, 2012, p. 61).

Tratava-se de nova fase econômica mundial, em que os Estados Unidos e a Europa enfrentaram um período de reestruturação produtiva do capitalismo, com a concorrência entre as indústrias se tornando uma grande preocupação, tanto pela conquista do mercado consumidor quanto pela busca de insumos e até mesmo pela obtenção de trabalhadores, especialmente os que eram considerados “classificados” (TAYLOR, 1995, p. 46). Assim, os industriais que não quisessem ser derrotados pelas novas regras que se configuravam deveriam atentar para qualidade de seus produtos, bem como para a manutenção de operários produtivos. Nas palavras de Ford:

Outros -consumidores- apenas se interessarão pelo menor preço sem olhar a qualidade. Essa classe, porém, vai rareando dia a dia. Os compradores aprendem a comprar. Quase todos já olham para a qualidade e querem em troca de seu dólar a melhor qualidade possível (FORD, 2012, p. 47).

Naquele momento histórico, pós-Primeira Guerra, é marcante o crescimento da sociedade de consumo americana, evidenciando a abertura para o acolhimento das ideias de produção e consumo em massa de Ford, que contribuía com o estabelecimento do *American way of life*. Ford apontava a melhoria de salários como ponto chave tanto para a manutenção dos trabalhadores na indústria quanto para a definição de medidas que garantissem o equilíbrio da relação entre oferta e demanda. Sobre isso, ele acrescenta:

Ouvimos falar nos benefícios que ao país traria a redução dos salários, quando isto equivale a baixar o poder aquisitivo do público, com a baixa do poder aquisitivo do operário [...] o tipo da vida de um povo, ou seja, o preço dos seus salários, determina a prosperidade do país (FORD, 2012, p. 103).

O método de Ford buscava desenvolver uma proposta de trabalho que tinha como objetivo fundamental o sucesso individual, com foco no desenvolvimento nacional. Antes mesmo de desejar o lucro, seria necessário planejar e executar bem o trabalho. Daí sua consideração: “O trabalho, única e exclusivamente, tem voz de comando entre nós” (FORD, 2012, p. 84). Esse seria o caminho por meio do qual os industriais poderiam chegar ao

sucesso: “Essa ânsia de trabalhar melhor e mais depressa resolve todos os problemas da indústria” (FORD, 2012, p. 88).

Ford considerava que o erro principal do início da indústria teria sido valorizar demasiadamente o processo de venda de artigos, subestimando aquilo que, de fato, seria fundamental, o trabalho: “Todos procuravam alcançar o sucesso pelo caminho mais curto, mas ninguém queria tomar o atalho: o trabalho” (FORD, 2012, p. 45). Em linhas gerais, seus ideais são sintetizados em três aspectos:

1- Finanças colocadas acima do trabalho, naturalmente tende a matar o trabalho e a destruir os fundamentos da produção; 2- Pensar primeiramente no dinheiro, acarreta o receio do insucesso, receio que de todas as formas impede a marcha dos negócios, a indústria intimida-se diante da concorrência, diante das mudanças dos métodos ou diante de qualquer modificação da situação; 3- O caminho é livre para os que pensam primeiro no “rendimento” e realizam o seu trabalho da melhor maneira possível (FORD, 2012, p. 26).

Ao analisarmos o método de trabalho proposto por Ford, assim como no caso do modelo taylorista, percebemos claramente as marcas disciplinares do trabalho material, em que cada movimento do operário é previamente programado por seus superiores e ele é considerado mero desdobramento das atividades realizadas pelas máquinas. Há uma ênfase na repetição de cada gesto, tendo em vista a maior agilidade do trabalhador em seu ofício. Com isso, é privilegiado um ritmo em que os “movimentos não variam nunca [...]. A operação não requer força muscular nem inteligência” (FORD, 2012, p. 94).

Há nas indústrias fordistas uma intensificação da divisão do trabalho iniciada com Taylor. O refinamento de sua intervenção estava em dedicar à máquina a decisão sobre o ritmo de trabalho. Assim, o tempo de realização das tarefas seria ditado por dispositivos mecânicos guiados na esteira rolante. O controle passava a ser exercido não apenas pelos chefes de produção, de modo que a “imposição de tempos e de movimentos de execução fossem incorporados às instalações. Os trabalhadores ficaram mais submetidos ao ritmo automático, à cadência das máquinas, à rotina, executando, várias vezes, um mesmo movimento em uma linha de montagem” (MERLO; LAPIS, 2007, p. 64). O que vemos ser intensificada, novamente, é a valorização e produção do corpo dócil e obediente, responsável, agora, pela produção de automóveis em massa.

Como predominante no trabalho fabril, os movimentos dos operários no fordismo continuam sendo minuciosamente vigiados. Agora, porém, essa vigilância acontece tanto por parte do supervisor quanto pela máquina: “Calculamos em cada operação o espaço de que

devemos dispor o funcionário, dando-lhe a necessária liberdade de movimentos, porque do contrário, haverá desperdícios [...]. Oficina não é jardim de recreio” (FORD, 2012, p. 100). Quanto ao planejamento das atividades, os chefes deveriam traçar um itinerário que garantisse a simplificação constante do dia a dia do operário:

Em rigor, a maior parte dos trabalhos são uma repetição constante. O homem de negócios traça uma rota que segue com exatidão [...]. Para quase todos os fins e para o comum das pessoas, é necessário estabelecer-se uma rotina que transforme o trabalho numa repetição de movimentos; sem seu esforço (FORD, 2012, p. 92).

É possível perceber que o trabalho mecânico vigiado da indústria fordista se delinea de maneira ainda mais acentuada do que na proposta de Taylor, incorporando também a responsabilização do sujeito pela linha de produção. Recorrendo a Foucault, fica evidente tratar-se de uma “forma de poder que faz dos indivíduos sujeitos. Há dois significados para a palavra sujeito: sujeito a alguém pelo controle e dependência, e preso à sua própria identidade por uma consciência ou autoconhecimento” (FOUCAULT, 1995, p. 235).

Os trabalhadores, portanto, tornam-se alvos dos mecanismos de controle que proliferam nas práticas administrativas, que têm como interesse primeiro extrair o máximo potencial produtivo de seu operariado. Nesse contexto, Ford começa a alargar as esferas de controle para atingir outras dimensões, como se nota em suas palavras: “se um operário deseja progredir e conseguir alguma coisa, o apito será um sinal para que comece a repassar no espírito o trabalho feito a fim de descobrir meios de aperfeiçoá-lo” (FORD, 1967, p. 41). Começa a ser delineado o trabalhador que vigia a si próprio.

5.2 A Esteira Rolante e os Altos Salários

Se, com Taylor (1995), já havia um controle dos tempos e movimentos utilizados por cada operário, Ford desenvolve certo aperfeiçoamento ao introduzir nas fábricas a esteira rolante, cujas peças desfilavam diante dos trabalhadores colocados lado a lado na linha de montagem, unindo tarefas individuais sucessivas e fixando uma cadência regular de atividade. O trabalhador, por meio da vigilância externa e agora também interna, é anexado à máquina de produção como parte de sua engrenagem, colocando em prática os moldes disciplinares impostos pela fábrica e seguindo a cadência das atividades previamente estabelecidas. É precisamente isso que encontramos nas recomendações de Ford:

Nosso primeiro passo no aperfeiçoamento da montagem consistiu em trazer o trabalho ao operário ao invés de levar o operário ao trabalho. Hoje todas as operações se inspiram no princípio de que nenhum operário deve ter que se abaixar. Os princípios da montagem são:

1- Trabalhadores e ferramentas devem ser dispostos na ordem natural da operação, de modo que cada componente tenha a menor distância possível a percorrer da primeira à última fase.

2- Empregar planos-inclinados ou aparelhos concebidos de modo que o operário sempre ponha no mesmo lugar a peça que terminou de trabalhar, indo ela ter à mão do operário imediato por força de seu próprio peso, sempre que isso for possível.

3- Usar uma rede de deslizadeiras, por meio das quais as peças a montar se distribuem a distâncias convenientes.

O resultado dessas normas é a economia de pensamento e a redução ao mínimo dos movimentos do operário, que, sendo possível, deve fazer sempre uma coisa só com um só movimento (FORD, 2012, p. 74).

Constantemente, Ford utiliza em seus escritos o termo justiça para reportar-se ao trabalhador. Na maioria das vezes que o faz, o autor se refere ao pagamento de salários maiores que a média de outras indústrias, o que não necessariamente se configura em uma remuneração que garantisse uma melhoria substancial na qualidade de vida dos mesmos. Ressaltamos aí o olhar econômico perspicaz do autor: o aumento de salários corrobora a ideia de consumo de massa; afinal, o trabalhador também é um consumidor.

Quando analisamos a situação social vivenciada na época, notamos que o emprego na indústria representava a garantia da sobrevivência para boa parte da população. Nessa ótica, desde Taylor teríamos um apelo para a dimensão econômica, e os salários tornam-se instrumentos de sujeição. Em Ford, essas noções são exploradas de maneira menos sutis do que em Taylor. Podemos pensar que a questão salarial se apresenta como uma maneira de legitimação da autoridade, sustentada pela racionalização, pelos métodos científicos na organização do trabalho e pela tentativa de aproximar economia e trabalho. Nesse sentido, o modelo fordista buscou, a partir da exploração do reforço recíproco, relacionar os seguintes parâmetros: “uma produção de massa que beneficiaria os assalariados consumidores a partir de uma redução do preço dos meios de transporte, de um aumento das remunerações, assegurando uma alta contínua nos lucros” (GAULEJAC, 2007, p. 40).

Desse modo, o fordismo consolidou um novo modelo de desenvolvimento, que colocava as necessidades de ampliar mercados e de estabelecer um patamar de rendimentos diferenciado para aos trabalhadores. Como forma de estimular a produção, Ford propôs a jornada de oito horas a US\$ 5, valor que representava aproximadamente o dobro do salário médio de então.

Assim como Taylor, há em Ford uma busca pelo controle absoluto dos corpos dentro do contexto da fábrica, sendo que ao operário caberia a obediência. Ele diz: “Exigimos que os operários executem o que se lhes ordena. Nossa organização é tão especializada, e tão intimamente se relaciona com as partes, que nem por um momento poderíamos deixar ao operário a liberdade de ação” (FORD, 2012, p. 98).

Mais uma vez, o que se pode verificar é a busca pela docilização do corpo do trabalhador a partir de métodos disciplinares: “Sem disciplina severa haveria uma confusão espantosa. Uma empresa industrial não pode comportar-se de outro modo. É preciso que os homens realizem um máximo de trabalho para terem um máximo de salário” (FORD, 2012, p. 99). Nota-se que, na perspectiva de Ford, a maior remuneração justifica a docilização e abre também para disseminação do consumo como uma prática entre os trabalhadores.

É nesse sentido que podemos perceber um aprimoramento das ideias de Taylor quanto à questão da política de bem remunerar. Trata-se de uma nova ferramenta na maquinaria do controle. Por meio das políticas salariais, os industriais determinavam não apenas os hábitos, gestos e costumes dos trabalhadores no período dedicado às atividades. Os salários das fábricas de Ford de fato apresentavam-se superiores aos que até então eram praticados pelas indústrias, porém, ainda assim, tratava-se de salários que não permitiam a decisão de escolha sobre o objeto a ser consumido, tendo em vista a reduzida oferta de mercadorias.

Outro ponto a ser considerado é que o trabalho se torna uma dimensão da existência que permite aos industriais efetuar uma dominação para além dos portões das fábricas, chegando ao dia a dia, à rotina pessoal, aos hábitos alimentares e de vestimentas adotados pelos trabalhadores. Essa interferência sobre a vida privada da classe de operários servia para distingui-los dos hábitos e costumes burgueses.

O operário, que passava maior parte do seu dia no chão da fábrica executando uma atividade repetitiva, se distanciava cada vez mais do conhecimento sobre o processo geral de produção. A respeito disso, Ford chega a afirmar: “A maioria dos homens que se apresentam em nossas fábricas não possuem especialidade nenhuma e em horas ou dias aprendem o seu ofício. E se não o aprendem, é que não servem para nada” (FORD, 2012, p. 72). A divisão entre a atividade mental e braçal era tamanha que o autor comenta:

É evidente que a maior parte dos homens não o é mentalmente, embora o seja fisicamente, apta para por si mesma ganhar a vida; quer isso dizer que se não for ajudada não conseguirá produzir a porção de coisas necessárias à vida, em troca da qual receberá os elementos da sua subsistência (FORD, 2012, p. 71).

A visão de homem presente no modelo fordista é aquela que justifica a existência social a partir dos resultados e ações advindos do trabalho individual, amplamente vigiado e treinado. Sob sua perspectiva, a “desigualdade do aparelho mental entre os homens é um fato. Se cada um dos trabalhos de nossa indústria exigisse operários especialistas, nossas usinas nunca se teriam criado” (FORD, 2012, p. 72). Tal concepção reforça a posição social do operário como inferior à do proprietário. Como poderia um trabalhador propor ideias econômicas, políticas ou mesmo questionar o *status quo*, quando se tratava de sujeitos considerados incapazes de compreender as razões de seu próprio trabalho?

Ao pensarmos na consolidação de tal modelo de produção, na qual os trabalhadores são submetidos a métodos rígidos, monótonos e tarefas extremamente fragmentadas, podemos constatar os efeitos prejudiciais tanto sobre a saúde e bem-estar dos mesmos quanto à ampla dificuldade de sua ação crítica e política na sociedade. Sobre os efeitos do trabalho repetitivo, Ford aponta: “Parece racional que da repetição dos mesmos movimentos por oito horas diárias resultem anormalidades físicas, mas não pudemos comprovar até agora em um só caso” (FORD, 2012, p. 94). Tal relato demonstra o foco na obediência e na atividade repetitiva. Mas abre também espaço para percepção de que nem todos os trabalhadores suportam esse tipo de atividade. Sobre isso, Ford relata:

Para certa classe de homens, o trabalho repetido, ou a reprodução contínua de uma operação que não varia nunca, constitui uma perspectiva horrível. A mim me causa horror. Ser-me-ia impossível fazer todos os dias a mesma coisa; entretanto para outros -posso dizer para a maioria- esse gênero de trabalho nada tem com desagradável. Com efeito, para certos temperamentos a obrigação de pensar é que é apavorante. O ideal para eles corresponde ao serviço onde o cérebro não trabalhe. O tipo médio de operário, com tristeza o digo, evita o trabalho que requer dois esforços conjuntos. Não querem pensar. Os homens dotados do que poderíamos chamar de espírito criador, e que aborrecem a monotonia, imaginam que todos o são, como eles, inimigos do repouso e lamentam a sorte do operário que faz sempre a mesma coisa (FORD, 2012, p. 92).

Percebe-se, no discurso fordista sobre os danos físicos e de temperamento que o regime de trabalho pode acarretar, que a remuneração seria suficiente para justificar qualquer prejuízo que o operário viesse a sofrer. Apesar do ritmo intenso imposto nas fábricas, do

predomínio da rotina burocrática, com permanente vigilância dos movimentos ditados pela esteira rolante, Ford chega a afirmar que, em suas indústrias: “Nenhum operário trabalha em excesso. Nossos salários suprimem nove décimos das razões psíquicas e a técnica da instalação suprime o décimo restante” (FORD, 2012, p. 101).

Preocupado com os possíveis danos causados à saúde do trabalhador, Ford assinala que as “experiências mais conscienciosas não nos revelaram um só caso de deformação ou transtorno mental em consequência da monotonia” (FORD, 2012, p. 94). Assim, a partir das dificuldades em comprovar as relações entre o ritmo imposto de trabalho e seus efeitos negativos sobre o trabalhador, Ford coloca o salário diferenciado como possível saída desse impasse. Porém, ao mesmo tempo ele questiona: “Quando um homem não pode ganhar seu pão sem o auxílio duma máquina, ser-lhe-ia benéfico ser arredado dela, só por que o serviço exigido é monótono? Deixá-lo cair na miséria?” (FORD, 2012, p. 93).

É notável que Ford tendia a minimizar a dimensão prejudicial de seu método de trabalho e também apresentava dificuldade de admitir os efeitos desse modelo ao longo do tempo: “Até hoje não pude me convencer que o trabalho que se repete seja prejudicial ao homem. Aos bem-falantes ouço dizer que o trabalho repetido inutiliza o corpo e alma. Minhas pesquisas, entretanto, negam isso” (FORD, 2012, p. 94).

A partir dos constructos até aqui desenvolvidos, destacamos no modelo Fordista uma sofisticação tanto na vigilância dos trabalhadores quanto na proposta de encará-los como instrumentos modeláveis e adaptáveis aos padrões necessários para a produção automotiva em massa. Consideramos que a inserção de uma remuneração um pouco mais elevada para os padrões da época representa uma compreensão do industrial de que o trabalhador não era composto apenas pela dimensão do corpo presente na esteira rolante e que o trabalho produziria efeitos na sua existência para além dos portões da fábrica.

Essa noção, ainda que incipiente, teve desdobramentos determinantes na história do trabalho e das maneiras de a administração encarar os sujeitos no interior das organizações. No sentido que apresentamos neste texto, o modelo fordista representa o início de uma transição da visão de uma administração que buscava extrair apenas força física para outra proposta, pertinente até a contemporaneidade, que, além do corpo, propõe também a exploração das subjetividades.

Partindo do estudo histórico da organização do trabalho na primeira metade do século XX, percebemos que os atributos fundamentalmente comuns entre Taylor e Ford foram a proposta de sintonizar a produção fabril com os propósitos capitalistas, com a preocupação de desenvolver mecanismos de redução de conflitos entre classes. Cada um a seu modo

buscou minimizar as resistências operárias através da sistematização de métodos de produção que se ocuparam de dois aspectos: primeiro, quanto ao plano dos movimentos de greves e revoltas que se ensaiavam no interior das fábricas, reforçando a ideia de interdependência entre proprietários e proletários, sendo que a permanência no trabalho era difundida como a via de acesso a uma melhor condição de existência. Um segundo ponto envolvia a própria capacidade produtiva. Assim, o ritmo do trabalho seria ditado pelos vigilantes, pela esteira rolante e pela dependência de salários, que variavam de acordo com a produção. A Administração Científica, aqui representada por Taylor e Ford, colocou em prática uma maneira de organizar os trabalhadores “por via da autoridade administrativa” (HASSARD, 1996, p. 182). Nela, a utilização de máquinas teve um papel decisivo no âmbito das fábricas, que se consolidavam no início do século XX: “a submissão dos gestos humanos a uma disciplina estrita” (IDEM).

Após essa retomada dos escritos de Ford, podemos dizer que as estruturas fabris foram planejadas tanto para expandir a vigilância sobre os trabalhadores no interior da fábrica quanto para limitar sua ação política de participação social. O trabalho fordista é caracterizado, conforme pode ser visualizado no quadro abaixo, por uma sofisticação dos mecanismos de vigilância propostos por Taylor.

Quadro 3 - Principais características fordistas

Categorias	Descrição
Atividades	Repetitiva Resultado mensurável
Organização do Trabalho	Esteira rolante Prescrição sistemática de tarefas Controle de tempos e movimentos Produção em massa
Supervisão	Vigilância direta na esteira rolante - de supervisor para trabalhador
Dimensões Exploradas	- Físicas: Força corporal, habilidade motora repetitiva. - Subjetivas: Docilidade, respeito à hierarquia, rudimentos de responsabilização
Concepção de trabalhador	Produção do trabalhador dócil e obediente Participação mínima na identificação de problemas Responsabilização pelo trabalho realizado e pelas máquinas Trabalhador consumidor

Fonte: Elaborado pela autora

A implementação da esteira rolante em ampla escala na produção de automóveis, bem como o pagamento variável, são elementos que representam uma forma complementar de vigilância, em que o trabalhador começa a ser chamado a assumir, ainda de maneira bastante

rudimentar, uma espécie de autossupervisão sobre seu desempenho. Portanto, temos uma disposição arquitetônica da esteira rolante de produção que é planejada e intencionalmente disposta não apenas para facilitar a vigilância sobre o ritmo de trabalho, mas também sobre os modos como cada trabalhador se implica na atividade.

De acordo com Gaulejac, o espaço laboral “não é somente um lugar de produção. Como qualquer comunidade humana, ela é regida por regras não escritas que organizam as trocas entre indivíduos e os grupos” (2007, p. 158). Assim, por um lado, se cristaliza a noção de que o trabalhador obediente é aquele que leva ao progresso tanto do sujeito quanto da fábrica e temos um discurso que reifica o trabalho como fator de prosperidade, sucesso e felicidade.

Por outro lado, essa época conduziu à formação de trabalhadores dóceis, sujeitos a ordens de seus superiores imediatos e, principalmente, possíveis consumidores. Pode-se considerar, assim, que há em Ford um projeto de minimização da participação social em favor da exploração e da manutenção do trabalhador obediente. Essa condição do trabalhador passa a ser explorada em outras dimensões pela indústria Toyota, à qual nos dedicamos no próximo capítulo.

6 DA PRODUÇÃO FLEXÍVEL TOYOTISTA AO TRABALHO COGNITIVO

Nossas maneiras de atribuir sentido ao trabalho e sermos por ele marcados são resultados do acúmulo de acontecimentos sociais e históricos. Nos capítulos anteriores, buscamos mostrar como as relações capitalistas de trabalho do início do século XX foram organizadas sob o paradigma de produção taylorista e fordista que, conforme analisamos juntamente com Foucault, modelaram sujeitos maquinais. Destes são exigidos movimentos repetitivos e prescritos, sendo que eles eram amplamente vigiados e controlados por meio da disciplina. As análises dos principais pressupostos de Taylor e Ford serviram para compreender a concepção de homem que atravessava a Administração Científica, bem como suas práticas, que evidenciavam a necessidade de construir e aprimorar trabalhadores dóceis.

Seguindo o desenvolvimento e progressão dos modelos de administração do trabalho, neste capítulo analisamos o modelo toyotista de produção, que contribuiu de maneira consistente para a demarcação dos traços e significados que o trabalho recebe em nosso tempo histórico, que se configura majoritariamente no que Hardt e Negri (2007) denominaram de trabalho imaterial.

Essa outra maneira de conceber o trabalho e seus agentes não implica uma ruptura ou superação da busca por modelar sujeitos disciplinados através da vigilância, mas envolve um refinamento de tais dispositivos, que se ampliam e se sofisticam ao voltar-se para outras dimensões subjetivas, que passam a ser exploradas no trabalho. Sennett assinala que “o tempo nas instituições e para os indivíduos não foi libertado da jaula de ferro do passado, mas está sujeito a novos controles do alto para baixo” (SENNETT, 1999, p. 66). Assim, ao analisarmos as relações de trabalho desde Taylor, percebemos mudanças estruturais na maneira de compreender o trabalhador. Conforme salienta Gorz:

O trabalho abstrato simples que desde Adam Smith era considerado como a fonte do valor é agora substituído pelo trabalho complexo. O trabalho de produção material, mensurável em unidades de tempo, é substituído pelo trabalho imaterial, ao qual os padrões clássicos de medida não mais podem se aplicar (GORZ, 2005, p. 15).

A partir do modelo toyotista, o corpo do trabalhador deixa de ser o alvo principal da vigilância e a rotina do trabalho deixa de ter como foco apenas a produção repetitiva: há uma tendência de buscar a valorização da subjetividade em prol da produção. É nesse sentido que a

análise da Toyota tornou-se relevante para o contexto deste capítulo. Nela, o operário passa a participar intelectualmente do processo produtivo e recebe, ao menos no nível do discurso empresarial, grande importância no processo de produção, conforme constatamos sobre a cultura Toyota em Liker (2005, p. 66): “Esse processo exige pessoas que pensem em equipe e que não sejam apenas competentes e bem treinadas”. Tendo este cenário histórico de transformações como ponto de partida, podemos dizer que a proposta deste capítulo é compreender mais um momento histórico que se consolidou como referência para a área de Administração.

Para apreender os nuances do trabalho imaterial, organizamos este capítulo da seguinte maneira: primeiramente, enfatizamos os elementos apresentados no toyotismo que inauguram a concretização de métodos de valorização das dimensões subjetivas dos trabalhadores. Em seguida, buscamos ressonâncias desse cenário na noção de trabalho imaterial, problematizando as possibilidades de sustentabilidade social através dos modos de vida que construímos historicamente e que se instauram na sociedade contemporânea.

6.1 Do Sumô ao Beisebol: A Indústria Toyota

Um dos elementos mais marcantes que atravessa a composição do Sistema Toyota de Produção é a contraposição da cultura oriental às propostas ocidentais. Temos nessa organização uma maneira de conceber o trabalho que resulta de um contexto político, histórico e social que se distancia dos padrões tayloristas e fordistas difundidos pelos americanos, conforme Ohno define:

O trabalho e os esportes têm muitas coisas em comum. No Japão, a competição é tradicionalmente individual, como ocorre nas lutas de sumô e Judô. Na verdade no Japão nós não competimos nestas atividades e sim ‘procuramos o caminho e o estudamos’ com devoção. Essa abordagem tem sua analogia no local de trabalho onde a arte do artesão é altamente valorizada. Esportes competitivos vieram para o Japão depois que a cultura ocidental foi importada. E na indústria moderna, a harmonia entre as pessoas de um grupo, como no trabalho em equipe, está em maior demanda do que a arte do artesão individual (OHNO, 1997, p. 42).

As diferenças culturais evidenciam-se nesse sistema em traços como, por exemplo, a recusa oriental ao imediatismo. Liker e Hoseus, ambos executivos da Toyota, comentam que os orientais estimam o “longo prazo e coletivismo. Em que o indivíduo está subordinado ao

grupo, enquanto nas culturas ocidentais o contrário é verdade, e o pensamento de curto prazo e o individualismo são muito mais prevalentes” (LIKER; HOUSEUS, 2005, p. 42).

O Sistema Toyota de Produção (STP) foi desenvolvido em uma empresa familiar, onde os métodos de produção foram progressivamente sendo aperfeiçoados por seus próprios membros ou por operários que começaram seus trabalhos no chão de fábrica. Esse é o caso, por exemplo, de um dos mais importantes nomes da indústria Toyota, Taiichi Ohno, responsável pela criação do método *Just in Time*, que figura como um dos pilares do STP, como veremos adiante.

A história da indústria Toyota começa com Sakichi Toyoda, que, assim como Ford, cresceu no final do século XIX. Sakichi pertencia a uma comunidade agrícola de Nagoya, localizada no Japão, e possuía uma empresa de tecelagem, que consistia em um importante segmento econômico da época, denominada *Toyoda Automatic Loom Works*. Com as mudanças tecnológicas advindas na primeira metade do século XX e o *boom* da indústria automotiva fordista, seu filho, Kiichiro Toyoda, foi quem levou a empresa ao ramo de automóveis. Kiichiro estudou engenharia na *Tokyo Imperial University*, onde se concentrou na tecnologia de motores e utilizou seus conhecimentos prévios da *Automatic Loom Works*. Eiji Toyoda, primo de Kiichiro, assumiu a empresa quando Kiichiro se responsabilizou pelas dificuldades financeiras da empresa frente à crise econômica mundial e demitiu-se em 1940 (LIKER; HOUSEUS, 2009). Nesta década, a economia japonesa estava em crise e poucas pessoas compravam carros, fato que levou as empresas a demitirem funcionários. Kiichiro reuniu os trabalhadores e solicitou demissões voluntárias, que atingiram aproximadamente 1500 pessoas. Sobre isso, Liker e Hoseus (2005, p. 63) comentam: “Seu ponto de vista era que havia falhado com a empresa e falhado com as pessoas. Como poderia continuar a liderar a empresa e receber dinheiro dela nessa situação?”.

Apesar de ter sido inicialmente planejado para atender às necessidades específicas do Japão, com o advento da globalização, o sistema Toyota expandiu-se para o mundo. Ohno relata: “Foi em 15 de agosto de 1945 que o Japão perdeu a guerra; essa data marcou também um novo começo para a Toyota. Kiichiro disse ‘Alcançaremos os Estados Unidos em três anos, caso contrário a indústria automobilística do Japão não sobreviverá’” (OHNO, 1997, p. 25).

Assim, a despeito de o Japão não ter sido berço do capitalismo e possuir valores distintos da cultura ocidental, dados os efeitos ocasionados pelas próprias guerras que devastaram o país, essa organização industrial procurou inserir-se no sistema capitalista. Tal fato acarretou uma progressiva abertura cultural para ideais de competitividade e, em certo

momento, a fim de tornar a indústria globalizada, a Toyota passou a adotar práticas e valores das empresas norte americanas.

Os estudos desenvolvidos na escola de relações humanas impactaram a gestão da indústria japonesa. Sobre isso, Liker e Hoseus (2005, p. 53) relatam: “Na prática o que está acontecendo é que estamos objetificando o local de trabalho e vendo simples relações de causa e efeito enquanto perdemos de vista as pessoas e a dinâmica complexa do ambiente”. Os autores ainda afirmam:

Quando ouvimos gerentes falando sobre mudar as pessoas e a cultura, geralmente soa bastante mecanicista. A mudança de cultura nesse molde já foi comparada a uma partida de bilhar em que os gerentes estão com o taco. O modelo das bolas de bilhar parece refletir boa parte da abordagem dos gerentes ocidentais para provocar mudanças dentro das organizações. [...] Se os trabalhadores estão fazendo o mesmo trabalho de jeitos diferentes e se queremos um processo padronizado e mais eficiente, basta enviar engenheiros de produção para implementar o trabalho padronizado. Acerte a bola de bilhar do trabalho padronizado no lugar certo e no ângulo certo (LIKER; HOSEUS, 2009, p. 46).

Nesse sentido, mesclam-se aspectos culturais japoneses com o ritmo capitalista que era ditado pelos Estados Unidos. Assim, em dado momento, há uma mistura de preceitos que se inclinam ao crescimento econômico da organização. O efeito disso foi que o “modelo Toyota se transformou em uma cultura mista, apesar de a empresa ter insistido em manter os princípios fundamentais do modelo Toyota que são cruciais para seu sucesso” (LIKER; HOSEUS, 2005, p. 47).

Unem-se a esse cenário duas ideias práticas da economia capitalista: o funcionário precisa também ser um consumidor e, para tanto, necessita possuir uma renda razoável. E, para produzir, outros aspectos devem ser considerados:

Os funcionários esperam, no mínimo, um contracheque e benefícios, mas também desejam o crescimento pessoal que é consequência de trabalhar a vida inteira em um ambiente positivo. Eles querem continuar a aprender, desenvolver novas capacitações e trabalhar para uma empresa que tem um impacto positivo sobre a sociedade (LIKER; HOSEUS, 2005, p. 47).

Nota-se, assim, que a Toyota explora e contribui com os elementos característicos dos estudos acerca do comportamento humano em contexto organizacional, tão populares à época, e traz à prática gerencial os discursos de trabalho em equipe, valorização da confiança mútua e comprometimento do operário pela qualidade de seu trabalho. Há uma forte difusão

de valores que implica o funcionário com as metas de produção definidas pela empresa. É esse processo que passa a desenhar uma linha tênue de separação entre os valores empresariais e os valores dos trabalhadores. Difunde-se na Toyota a seguinte ideia: uma vez que a empresa atinja seus objetivos, os funcionários estarão conseqüentemente conquistando seus próprios objetivos. Sob essa perspectiva,

Todos os funcionários são lembrados desde o primeiro dia que se puderem atingir esses objetivos coletivamente enquanto empresa, estarão dando mais um passo em direção ao propósito de prosperidade mútua de longo prazo. É aqui que os fluxos de valor de produtos e pessoas se encontram (LIKER; HOSEUS, 2005, p. 84).

Os métodos disciplinares rígidos, tal qual vimos presentes em Taylor e Ford, são minimizados e dividem espaço com a noção de “prosperidade mútua”. A Toyota propõe-se a alcançar mais do que prescrições. O trabalhador da Toyota seria um seguidor dos princípios da empresa: “Para realmente mudar o processo, é necessário mudar as pessoas, pois as crenças e valores das pessoas estão enraizadas em sua cultura” (LIKER; HOSEUS, 2005, p. 46).

Sobre essa perspectiva, nota-se que as organizações passam a buscar uma maior compreensão dos âmbitos social e cultural, aproximando-se dos trabalhadores. Nos escritos e manuais da Toyota prevalece uma intencionalidade em atingir o operário em sua dimensão subjetiva, o que gera uma espécie de confusão entre os valores empresariais e pessoais, conforme é explicitado na seguinte ideia, “uma vez que as pessoas são levadas aos valores culturais do modelo Toyota, elas são ensinadas e treinadas diariamente, quase como se tivessem entrando no exército” (LIKER; HOSEUS, 2005, p. 55). Os mecanismos que propiciaram a abertura desse caminho são variados.

6.2 A Toyota e suas Estratégias para Administrar os Trabalhadores

Entre os mecanismos adotados pelo modelo Toyota, certamente pode ser destacado o *Andon*, que consiste em uma corda que o funcionário aciona sempre que identificar os problemas de produção, para que a supervisão seja informada e medidas possam ser tomadas. Assim, o “objetivo dos funcionários e da gerência não era apenas fazer seus trabalhos de acordo com o padrão, mas também inspecionar todos os carros em busca de qualquer problema possível” (LIKER; HOSEUS, 2005, p. 84).

No STP, a “chave para o sucesso é ter um sistema de produção que destaca os problemas e um sistema humano que produz pessoas capazes e dispostas a identificá-los e a solucioná-los” (LIKER; HOSEUS, 2005, p. 67). Por compreender o trabalhador como ferramenta fundamental desse modelo, a Toyota aderiu à seguinte maneira de administrar as pessoas:

1. Atrair pessoas com as características certas, que são treináveis e podem contribuir para os processos que agregam valor.
2. Desenvolver essas pessoas para que consigam fazer um trabalho de qualidade todos os dias.
3. Envolver as pessoas para que possam ir além de fazer o trabalho e melhorem a maneira como ele é feito por meio de solução rigorosa de problemas.
4. Inspirar as pessoas para que se comprometam com a organização e continuem a aprender, crescer e fazer o melhor pelo cliente, pela comunidade e pela sociedade (LIKER; HOSEUS, 2005, p. 72).

O eixo que sustenta o STP é o aumento do lucro por meio da completa eliminação das perdas. Assim, no modelo japonês, utilizam-se menores quantidades de insumos, espaço e recursos humanos, mesmo quando comparado com o modelo de produção em massa, que também tinha a redução de desperdícios como valor fundamental. São requeridas, agora, “metade do esforço dos operários na fábrica, metade do espaço para fabricação, metade do investimento em ferramentas, metade das horas de planejamento para desenvolver novos produtos em metade do tempo” (WOMACK et al., 1992, p. 3). Sobre tal contexto, Ghinato assinala que:

Os resultados alcançados pela Toyota Motor Company não poderiam ser atribuídos à aplicação de um punhado de métodos ou a alguma tecnologia em particular. O sucesso da Toyota advém da construção de algo que reúne todos os seus princípios, métodos e técnicas e da aplicação concatenada deste conjunto (GHINATO, 1994, p. 121).

O *Just in Time* (JIT) consiste em outro método que contraria o sistema de produção em massa, uma vez que, por meio dele, produz-se apenas de acordo com a demanda apresentada pelo mercado. Na denominada produção enxuta, o estoque é praticamente nulo e o acúmulo de mercadorias é evitado. Assim, “operacionalmente, basta dizer que JIT significa que cada processo deve ser suprido com os itens e quantidades certas, no tempo e lugar certo” (GHINATO, 1994, p. 170). A proposta da produção enxuta seria uma síntese dos elementos

da produção automobilística artesanal, que era o método adotado no período pré-fordista, e a própria produção em massa difundida por Taylor e Ford.

Da proposta artesanal, buscavam-se recuperar as ideias e soluções de trabalhadores necessariamente qualificados e conhecedores de cada etapa do processo produtivo. Porém, a limitação da capacidade produtiva exigiu que fossem alcançados alguns pontos também da proposta fordista que, apesar de viabilizar a produção em massa, “utiliza profissionais excessivamente especializados para projetar produtos manufaturados por trabalhadores semi ou não-qualificados” (WOMACK et al., 1992, p. 3).

O *Kanban* pode ser considerado como um quadro de sinalização e referência. Ele funciona como um meio para que o *Just-in-time* possa de fato ocorrer. Consiste basicamente em um cartão que “serve como um pedido de retirada, um pedido de transporte ou entrega, e como uma ordem de fabricação” (OHNO, 1997, p. 27). Assim, o “*Kanban* é o meio usado para transmitir informação sobre apanhar ou receber a ordem de produção” (OHNO, 1997, p. 27). Na realidade, o *Kanban* representa um sistema simples, mas que modifica a rotina de produção. Sobre tal circunstância, Ohno aponta que:

Quando eu estava – praticamente à força - pressionando os supervisores da fábrica para entender o *Kanban* meu chefe recebeu um número considerável de reclamações. Elas expressavam o sentimento de que esse tal de Ohno estava fazendo algo completamente ridículo e devia ser impedido de continuar. Isso deve, às vezes, tê-lo colocado em uma situação difícil, mas mesmo então ele deve ter confiado em mim. Não me foi ordenado parar (OHNO, 1997, p. 53).

Diretamente afetando a relação do homem com o trabalho, outro componente do STP é o conceito de autonomia, que começou a ser elaborado nos primórdios da Toyota, com a colaboração do próprio Sakichi. Inicialmente, a autonomia consistiu em um mecanismo especial para interromper o funcionamento de um tear toda vez que um fio se partisse. Assim, cada trabalhador teria autonomia para interromper o processo da máquina assim que detectasse um problema. Atualmente, na indústria automobilista, este é um pilar da transformação do trabalho, pois é a partir deste princípio que se deposita no trabalhador a responsabilidade por seu trabalho e certa autonomia para tomada de decisão. Pode-se compreender a autonomia da seguinte maneira:

Essencialmente, a automação significa acréscimo de qualidade enquanto se produz o material ou constatação de erro. Refere-se também à criação de operações e de equipamentos para que os funcionários não fiquem amarrados às máquinas, e sim livres para desempenhar suas tarefas que agregam valor no produto (LIKER, 2005, p. 37).

Automação significa atribuir inteligência à máquina e ao trabalhador. “Na Toyota uma máquina automatizada com um toque humano é aquela que está acoplada a um dispositivo de parada automática” (OHNO, 1997, p. 28). O valor desse procedimento repousa na mudança do lugar social e da importância atribuída aos trabalhadores no processo produtivo. Se, durante o período de estruturação do trabalho fabril, os operários eram considerados “qualificados” apenas quando eram obedientes e maquinais, a partir do conceito de automação, essa relação é invertida: o operário precisa estar atento ao processo, participar de cada etapa do mesmo e ser capaz de compreender e intervir no momento em que é necessário que a produção seja interrompida para favorecer o resultado.

A ideia central desse procedimento que evoca a importância da participação concreta do trabalhador é impedir a geração e propagação de defeitos e eliminar qualquer tipo de problema no processamento e fluxo de produção. Assim, a “implementação da automação está a cargo dos gerentes e supervisores de cada área da produção. A chave está em dar inteligência humana às máquinas e, ao mesmo tempo, adaptar o movimento simples do operador humano às máquinas autônomas” (OHNO, 1997, p. 29). Logo que o operário identifica um problema na linha de produção, interrompe o processo, comunicando suas observações à supervisão e aos demais trabalhadores. O objetivo desse procedimento é desencadear um esforço conjunto de identificação e eliminação do problema, evitando a reincidência e, conseqüentemente, reduzindo os problemas técnicos mais graves que param por intervalos longos a linha de produção. É por meio desse processo que se busca garantir um produto de maior qualidade e, embora a automação esteja frequentemente associada à automação, ela não é um procedimento restrito às máquinas. De acordo com Ghinato (1994, p. 172), “o conceito de automação tem muito mais identidade com a ideia de autonomia do que com automação”.

A automação sustenta, por sua vez, o conceito de “Controle da Qualidade Zero Defeitos” (CQZD), que Ghinato (1994, p. 174) define como “um método racional e científico capaz de eliminar a ocorrência de defeitos através da identificação e controle das causas.” Com relação aos demais sistemas de produção, o CQZD adiciona uma inovação no sentido de

preocupar-se em garantir a produção livre de defeitos. Ele consiste basicamente em quatro pontos:

1. Utilização da inspeção na fonte. Este método de inspeção tem caráter preventivo, capaz de eliminar completamente a ocorrência de defeitos, pois a função controle é aplicada na origem e não sobre os resultados.
2. Utilização de inspeção 100% ao invés de inspeção por amostragem.
3. Redução do tempo decorrido entre a detecção do erro e a aplicação da ação corretiva.
4. Reconhecimento de que os trabalhadores não são infalíveis. Aplicação de dispositivos à prova-de-falhas ("Poka-Y oke") cumprindo a função controle junto à execução (GHINATO, 1994, p. 174).

São esses os princípios que norteiam e marcam uma grande transformação no modo de organização do trabalho capitalista no século XX. Por meio deles, outras dimensões da subjetividade, para além da obediência e disciplina, são descobertas pelas organizações e passam a ser consideradas nas novas prescrições entregues aos trabalhadores. A partir da implementação de tais princípios, tarefas deixariam de ser divididas em gestos extremamente simplificados e distribuídos entre operários considerados desqualificados; e as atividades, agora replanejadas e flexíveis, permitiriam ao trabalhador participar dos ciclos completos do processo de produção, requerendo, para isso, um conhecimento mais amplo.

No entanto, é importante notar que a produção do saber obedece ao ritmo utilitarista da organização do trabalho que se instaurava no final do século XX. O conhecimento e o saber do operário seriam tão importantes quanto mais fossem aplicáveis e utilizáveis para o aumento da produtividade.

Nesse contexto, o modelo Toyota merece ser apreciado com certa cautela. De fato, novas dimensões subjetivas são requeridas no contexto laboral e o trabalhador deixa de ser concebido como mero reprodutor de atividades serializadas. No entanto, a rotina de trabalho, que agora inclui o pensar e o sentir, absorve ainda mais a potência desses sujeitos para o processo produtivo. Como se desdobram os efeitos dessa nova concepção de trabalhador em relação à sustentabilidade?

6.3 Organizando os Trabalhadores: Novas Habilidades

A maneira toyotista de organizar a produção demonstra que o homem não seria mais compreendido como *homo economicus* (MOTTA, 2006) estimulado a realizar tarefas repetitivas apenas por um aumento salarial, tal como propunha Ford. Para que fosse extraído o

máximo potencial do trabalhador, a Toyota propõe a utilização sistemática das pesquisas advindas da época, em que o trabalhador era compreendido como o *homo socialis* (IDEM), ou seja, sua produtividade estaria relacionada a outras dimensões da vida, que estão além da remuneração.

Diante da instabilidade e das incertezas herdadas do período pós-guerra, o capitalismo contemporâneo ganhou contornos de um sistema econômico multifacetado, no qual se abre um leque de possibilidades que abarca diferentes formas de produzir bens e serviços. Se anteriormente o operário fora compreendido como uma mera ferramenta para atingir a riqueza, as práticas difundidas pela indústria Toyota nosso tempo histórico contam com um trabalhador que se tornou, por si mesmo, a própria riqueza a ser explorada pelo capitalismo (MOTTA, 2006).

Especificamente no modelo Toyota, outras habilidades são requisitadas, como, por exemplo, a capacidade de identificar um problema inesperado. Essas habilidades, em larga medida, não podem ser previstas, tampouco prescritas. Conforme ressalta Gorz, na economia do imaterial, é relevante que o trabalhador apresente: “Qualidades impossíveis de demandar, e que dele são esperadas” (GORZ, 2005, p. 18). Assim, ganham importância “o discernimento, a capacidade de enfrentar o imprevisto, de identificar e resolver problemas” (IDEM). O desenvolvimento dessas novas habilidades subjetivas aliado ao crescimento de tecnologias e ao advento da internet são transformações históricas que colaboraram com um processo de reestruturação das relações de trabalho. Tais mudanças impactam diretamente não apenas nas estruturas organizacionais, mas também nos discursos organizacionais, que se adaptam à economia contemporânea.

Um dos efeitos dessas transformações pode ser encontrado na transição da nomenclatura do departamento de Recursos Humanos (RH) para o que frequentemente se denomina hoje como “gestão de talentos” (MOTTA, 2006). Isso assinala para o funcionário a noção de que a organização não o encara como mero recurso ou insumo que serve à produção. Ao trabalhador caberia responder às demandas laborais com seu talento e com o exercício máximo de seu potencial. A transição de nomenclaturas soa sutil, mas revela as estratégias que o capitalismo encontrou para reinventar-se diante de um novo cenário social que produz efeitos diretos no trabalho.

Nessa nova economia, o conhecimento passou a ser visto como um acréscimo de valor ao que está sendo produzido. As aptidões e capacidades subjetivas desenvolvidas nas atividades do dia a dia ganham relevância e são trazidas para o interior das empresas, uma vez que são “nessas atividades fora do trabalho que são desenvolvidas sua vivacidade, sua

capacidade de improvisação, de cooperação. É seu saber vernacular que a empresa pós-fordista põe para trabalhar e explora” (GORZ, 2005, p. 19).

Ocorre que, quando o trabalhador traz essas dimensões da vida pessoal para o trabalho, há uma tendência de que os valores capitalistas impetrem tais espaços, levando a uma confusão de valores, conceitos e da própria cultura, elementos fundamentais para o desenvolvimento da sustentabilidade social. O sujeito, após as oito horas diárias de atividade, leva para casa as demandas de produção, de vencer o concorrente, de aproveitar utilmente o tempo e de descansar para garantir que o próximo dia seja produtivo.

Seria nesse sentido que o capitalismo expande suas atividades para além dos portões das empresas. Com esse novo cenário, os princípios capitalistas alcançam o interior das casas dos trabalhadores e interferem nos modos de relações pessoais e sociais. Não apenas o ‘fazer’ e o ‘saber’ são capturados pela lógica do capital, mas também as disposições intelectual e afetiva dos trabalhadores são utilizadas para difundir a qualidade da produção. O operário é encorajado a pensar ‘pró-ativamente’, a encontrar soluções antes mesmo que os problemas aconteçam.

Outro ponto a ser considerado é o fato de que a função de supervisão é transferida para o próprio trabalhador, que passa a ser um “auto-vigilante”. A ilusão de progressão hierárquica que essa proposta sugere, inclinada à noção de autonomia e à disseminação da sensação de que o trabalho é realizado por equipe, cria um contexto paralelo de competição, desafio e instabilidade. A partir de tais mecanismos, que colocam o trabalhador em um alerta contínuo sobre seu desempenho, cria-se um espaço de exploração de subjetividades, valendo-se de mecanismos de comprometimento, competição e risco.

Ainda que o trabalho tire o operário de uma relação completamente servil e obediente, na qual ele era compreendido como uma mera extensão da máquina, o aumento da responsabilidade que lhe é atribuído não necessariamente significa o abandono das relações de exploração. Nas palavras de Womack et al.:

A maioria das pessoas –inclusive os denominados operários de linha- achará seu trabalho bem mais estimulante, conforme a produção enxuta vá se disseminando, e sua produtividade certamente aumentará. Ao mesmo tempo, porém, poderão achar suas tarefas mais estressantes, pois um dos objetivos-chave da produção enxuta é trazer a responsabilidade para a base da pirâmide organizacional (WOMACK et al., 1992, p. 4).

Apesar de haver uma proposta atraente, na qual o trabalhador é convocado a atuar de maneira responsável, é importante notar os efeitos subjetivos da progressiva responsabilização

do operário por aspectos específicos da rotina de trabalho. Novos elementos de controle vão aparecendo sob uma perspectiva consentida, em que o trabalhador é convidado a tomar para si atribuições como, por exemplo, a supervisão da qualidade dos produtos por ele desenvolvidos.

Há, dessa maneira, um aumento da complexidade social do trabalho. O funcionário não mais se preocupa apenas em cumprir as ordens pré-estabelecidas no que tange à fabricação dos produtos. Ele é agora impelido a responder de maneira competente às exigências pessoais e técnicas pré-estabelecidas pelo mercado. Sujeitado, agora, à premissa da alta competitividade, o emprego torna-se algo instável. Todo um mercado é aquecido em prol da qualificação da mão de obra: escolas, universidades e cursos técnicos. Nesse movimento, há uma tendência social de dedicação prévia, não remunerada, aos treinamentos. Os sujeitos passam a dedicar grandes espaços de suas vidas à capacitação.

Essas ideias são vinculadas em um discurso de autorresponsabilização pelo sucesso, em que os próprios sujeitos seriam, sob o ponto de vista do empregador, os únicos responsáveis por conquistar um ‘bom lugar ao sol’ no mercado de trabalho. Esse cenário aumenta o leque de atividades que o trabalhador deve desenvolver para atingir o *status* de “funcionário padrão” (ideia difundida desde Taylor) e, ‘merecidamente’, ser promovido por seu esforço e competências.

A busca pela vigilância do corpo, conforme enfatizaram Taylor e Ford, articula-se ao vínculo subjetivo e responsável proposto por Toyota, com a finalidade de alcançar a máxima produtividade por meio de um trabalhador mentalmente ativo e subjetivamente sensível aos apelos empresariais. Com isso, corpo e mente são mobilizados para aumentar a produtividade.

O toyotismo marca o processo embrionário de rompimento do trabalhador compreendido como acéfalo, incluindo nos valores organizacionais um sujeito considerado capaz de pensar a execução de uma atividade e interferir efetivamente no processo por meio da comunicação e do conhecimento acumulado. Conforme relata o diretor administrativo da Toyota de Kentucky, esse novo modelo valoriza mais que a obediência: “Devemos conquistar as mentes das pessoas para que apoiem a organização e contribuam com ideias. Na minha experiência, o Modelo Toyota é o melhor método para apresentar esse papel” (CONVIS, 2005, p. 12). É precisamente isso que demonstramos no quadro seguinte:

Quadro 4 – Características do modelo toyotista

Categorias	Descrição
Atividades	Alternância de funções Rotatividade na célula de produção Resultado mensurável Foco na qualidade do resultado
Organização do Trabalho	Célula de produção Decisão direta sobre o funcionamento da produção (autonomiação) Produção enxuta de acordo com as demandas do mercado (Kanban) Integração entre trabalhador e máquina Controle da qualidade do trabalho – zero defeitos (CQZD)
Supervisão	Realizada pelo próprio trabalhador sobre os resultados: autovigilante Inspeção na fonte Caráter preventivo de eliminação dos possíveis defeitos Controle em todo processo
Dimensões Exploradas	- Físicas: habilidade motora - Subjetivas: resolução de problemas, criatividade, autocontrole, cooperação (times), responsabilização do funcionário sobre a qualidade do produto, competitividade
Concepção de trabalhador	Flexível Responsável e participativo Comprometido com o sucesso da organização Possuidor de conhecimento e técnica

Fonte: Elaborado pela autora

A partir dos elementos históricos que deram contornos às relações de trabalho capitalistas desde o século XX, pode-se acompanhar o desdobramento das transformações para elaborar uma análise da sustentabilidade social no interior das organizações. Quando analisamos a proposta de organização do trabalho trazida especialmente pela Toyota, notamos que ela:

Altera o significado das carreiras profissionais, aplicando-as criativamente num ambiente de equipe, em lugar da hierarquia rígida [...]. Para que os empregados prosperem em tal ambiente é preciso que as companhias ofereçam uma contínua variedade de desafios. Dessa forma, eles sentirão que suas qualificações estão sendo utilizadas e que estão sendo valorizados pelos vários conhecimentos adquiridos. Sem tais contínuos desafios, os trabalhadores poderão sentir que ‘atingem o ponto final muito cedo na carreira’. O resultado: eles escondem seu conhecimento e reduzem seu comprometimento, e a principal vantagem da produção enxuta desaparece (WOMACK et al., 1992, p. 4).

Percebe-se que a indústria descobriu a riqueza presente na potência de pensamento e inventividade do trabalhador, bem como na subjetividade. A questão que se configura agora

consiste em: neste cenário, seria possível ao trabalhador exercer uma potência crítica de questionamento, participação e transformação social no contexto laboral?

A tentativa de responder essa questão passa por um quadro preocupante, quando resgatamos a importância dos valores culturais e de liberdade dos sujeitos para a efetivação da sustentabilidade social em que, de acordo com e Duxbury e Gillette (2007, p. 5) “os cidadãos devem ter a capacidade de expressar seus valores, serem auto-suficientes, satisfazerem as necessidades humanas básicas e possuírem grande participação na prestação de contas de suas comunidades”.

Nesse sentido, a partir da compreensão de que o trabalho possui grande relevância econômica e social e significação para os sujeitos, nota-se que os princípios capitalistas de acumulação e alta produção que atravessam as relações contemporâneas também colonizam o âmbito social e, em certa medida, podem comprometer as possibilidades de os trabalhadores se implicarem em uma sustentabilidade.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A noção de sustentabilidade, abordada em sua dimensão social, apresenta uma grande lacuna de estudos, conforme mostramos no primeiro e terceiro capítulos deste estudo. Essa fragilidade teórica intensifica-se quando buscamos compreender as possíveis articulações entre a sustentabilidade social e o contexto organizacional. As análises dos modelos de Taylor, Ford e Toyota demonstraram que a história recente da Administração se confunde com a busca por transformar os sujeitos em unidades tão produtivas quanto possível, objetivando atender aos parâmetros que se expandiam com a revolução tecnológica: acúmulo de lucro por meio da racionalização do trabalho e da eficiência.

Nesse sentido, a presente pesquisa buscou aprofundar a compreensão do trabalho e das práticas organizacionais como possíveis caminhos à efetivação da sustentabilidade social. À luz de três importantes modelos de administração do trabalho, investigamos as possibilidades e os limites de efetivação da sustentabilidade social viabilizada pela geração de emprego e renda. Com isso, tecemos uma relação entre os alguns estudos organizacionais e sustentabilidade, aprofundando essa temática que se apresenta tão importante quanto urgente na contemporaneidade.

Empreendemos, para tanto, uma pesquisa teórica com o objetivo de responder a seguinte questão: como compreender a articulação entre sustentabilidade social e as relações de trabalho? Essa questão se fez relevante à medida que grande parte dos estudos, assim como parte da agenda pública, indica a abertura de postos de trabalho como um potencial agente de retirada da população vulnerável da linha da miséria. Sob essa perspectiva, uma vez incluídos nas engrenagens da produção de renda, tais sujeitos seriam capazes de atender suas necessidades fundamentais de sobrevivência.

Os modelos de administração do trabalho analisados nesta pesquisa (taylorismo, fordismo e toyotismo) cumpriram o objetivo de oferecer subsídios para compreender as estruturas administrativas vigentes nas organizações, as concepções de trabalho e de trabalhador, bem como as relações estabelecidas entre seus agentes, que envolvem tanto os trabalhadores quanto os proprietários. Ficou perceptível, no decorrer deste estudo, que cada modelo organizacional adotou estratégias específicas para favorecer o aumento da produção, as quais continuam sendo amplamente disseminadas em nosso tempo histórico. Isso ocorre especialmente no que se refere aos valores assumidos pelo taylorismo e fordismo, que se

fazem bastante presentes nas linhas de produção contemporâneas. O trabalho serializado e repetitivo é realizado por um grupo de sujeitos que geralmente possui pouco conhecimento técnico, baixa escolaridade e dificuldade para suprir suas demandas básicas de sobrevivência.

Se, como verificado na literatura, pela via da geração do emprego é possível nos aproximarmos de uma sociedade mais sustentável, socialmente falando, tornou-se relevante questionar: os postos de trabalhos oferecidos à população vulnerável são compatíveis com a produção de melhores condições de vida? Caso a resposta seja afirmativa, a empregabilidade seria uma dimensão a ser amplamente investida pelo poder público em parceria com a sociedade civil.

Certamente, o emprego é um importante aliado no processo de inclusão da população que se encontra tanto vulnerável quanto marginalizada. Dois fatores contribuem para melhorar sua condição: o atendimento de sua demanda mínima material para sobrevivência e a inclusão desses sujeitos nos sistemas sociais, trazendo benefícios emocionais que os integrem aos valores compartilhados de inclusão social.

No entanto, ao percorrer o presente estudo, evidenciou-se que é necessário analisar criticamente as práticas administrativas executadas em contexto laboral. Desse modo, é importante atentar para as especificidades das condições sociais e políticas que circunscrevem as relações laborais, em especial nos níveis operacionais, que geralmente recebem a população vulnerável, tecendo uma análise situada. Tomando o Brasil como exemplo, a escassez de condições mais apropriadas de trabalho levou o governo a lançar, em 2006, a denominada Agenda Nacional de Trabalho Decente (ANTD), que elegeu três prioridades: a geração de mais e melhores empregos, com igualdade de oportunidades e de tratamento, a erradicação do trabalho escravo e eliminação do trabalho infantil, e o fortalecimento dos atores participantes, tendo o diálogo como um instrumento de governabilidade democrática (ANTD, 2006).

A necessidade do estabelecimento dessa agenda demonstra que, ainda neste tempo histórico, evidenciam-se precariedades trabalhistas que certamente se agravam por efeito das insustentabilidades sociais instaladas no contexto laboral, mas que são evidentes também nas condições de saúde, moradia, segurança e educação. Essa situação cooperou para favorecer a submissão dos trabalhadores a situações precárias de trabalho.

Com isso, temos um problema significativo a ser analisado quando se elege o emprego como caminho à sustentabilidade: não basta empregar, é preciso garantir mínimas condições sociais que permitam que, ao adentrarem no ambiente de trabalho, seja possível alcançar, para além da renda, ganhos sociais com o acolhimento de uma população

vulnerável, como a ampliação do conhecimento, o exercício do diálogo e as possibilidades de expansão pessoal.

Assim, buscamos demonstrar que a busca pelo pleno emprego é apenas uma dimensão da sustentabilidade social. Faz-se relevante, também, criar condições que afastem o trabalhador de uma posição absolutamente dependente, sujeitada e meramente obediente. É urgente que seja reestruturado o espaço laboral que recebe esse trabalhador, garantindo que de fato o trabalho venha a se apresentar como uma importante dimensão da existência, pela qual seja possível exercitar a capacidade de negociação e a conquista de satisfação real das necessidades físicas, emocionais e sociais. A simples garantia de sobrevivência econômica pela inclusão no mundo do trabalho não se desdobra imediatamente na garantia de sustentabilidade social.

Outro ponto a ser considerado refere-se especificamente à análise do modelo Toyota, que busca explorar, para além da força física, as capacidades ligadas ao conhecimento, resolução de problemas e relações sociais. Considerando o trabalho mais caracteristicamente intelectual difundido pelo modelo toyotista, esse representa um movimento importante para compreender o trabalhador como sujeito de outras dimensões além do corpo e da força física (especialmente presentes nos modelos de Taylor e Ford). Ocorre que também no contexto toyotista, o trabalhador é explorado sem necessariamente colocar em prática sua capacidade de participação e de crítica à organização do trabalho. Quando situamos nossa pesquisa na análise das propostas de atender as demandas da população vulnerável por meio do trabalho, tratamos de uma população que, mesmo estando vinculada ao trabalho repetitivo, acaba sendo, em alguma medida, convidada a se pronunciar diante de problemas emergentes no cotidiano do trabalho. Desse modo, também nela é reconhecida a posse de saberes sobre o trabalho executado. O que vemos, portanto, é que nosso tempo histórico herdou características que perpassam os três modelos aqui analisados, as quais se mesclam nas exigências laborais, que vão desde o trabalho repetitivo até solução de problemas pontuais.

Por fim, consideramos que esta pesquisa contribuiu com os estudos da área da Administração por assumir a tarefa de debater a relevância da sustentabilidade social em contexto organizacional. Para tanto, procuramos fomentar a problematização das relações vigentes no trabalho contemporâneo, ressaltando suas características e tecendo algumas de suas implicações políticas, que por vezes são negligenciadas nessa área. Por meio da apreciação dos modelos de Taylor, Ford e Toyota, argumentamos que em muitos aspectos esses modos de administrar ainda se fazem presentes em nosso tempo e merecem uma análise tanto teórica quanto crítica de seus pressupostos e efeitos no social. Se a racionalização do

trabalho foi capaz de atingir excedentes de produções, cabe analisar também o quanto suas práticas excluem, marginalizam e exploram seus agentes, reduzindo-os à mera extensão das máquinas ou, na vertente mais grave, condenando-os ao desemprego. Acreditamos que uma análise nessa direção poderia dar mais consistência à noção de sustentabilidade social nas organizações.

Entendendo a necessidade de fortalecer o debate sobre as condições presentes na administração contemporânea do trabalho, aspiramos a que este trabalho evoque novos embates, dúvidas e investigações, visto tratar-se de um campo tenso e complexo. Questões como: de que maneiras são garantidos os direitos humanos fundamentais em contexto laboral? Em que medida as práticas de sujeição do trabalhador produzem efeitos na vida social e política de nosso tempo? O retorno salarial garantido pela inclusão no trabalho satisfaz as necessidades diversificadas da população? Como repensar e reorganizar as relações laborais de modo que elas valorizem os trabalhadores como agentes sociais e políticos?

Tais questões estão longe de serem respondidas de maneira definitiva. Elas foram colocadas ao final deste estudo para testemunhar a relevância de continuar não apenas o debate sobre as possibilidades e limites da sustentabilidade social em contexto organizacional, mas também para fomentar novas investigações acadêmicas na área de Administração.

REFERÊNCIAS

- ALBORNOZ, S. **O que é trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 1986/2008.
- ALIER, J. M. **O ecologismo dos pobres: conflitos ambientais e linguagens de valoração**. São Paulo: Contexto, 2007.
- ALVESSON, M.; DEETZ, S. Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. (eds.) **Handbook of organization studies**. London: Sage, 1996.
- BACHARACH, S. Organizational theories: some criteria for evaluation source. **The Academy of Management Review**, vol. 14, no. 4, 1989.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.
- BRESSER, P. C. Cinco modelos de capitalismo. Textos para discussão 280. **FGV-EESP**, maio 2011.
- CALDAS, P. M. Paradigmas em estudos organizacionais: uma introdução à série. **RAE**, vol. 45, no. 1, 2005.
- CARSON, R. **Primavera silenciosa**. São Paulo: Saraiva, 1962/2010.
- CATANI, M. A. Resenha Bibliográfica. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 26, no. 1, São Paulo, Jan./Mar. 1986. Resenha de: Linhart, Robert. *Lenin, os camponeses, Taylor*. Trad. Daniel Aarão Reis e Lúcia Aarão Reis. Rio de Janeiro, Marco Zero, 1983.
- CASTRO, C. J. Sustainable development: mainstream and critical perspective. **Organizations & Environment**, v. 17, n. 2, jun. 2004, p. 195-225.
- CHAUÍ, M. Introdução. In: LAFARGUE, P. **O direito à preguiça**. São Paulo: Hucitec, 2000.
- COLANTONIO, A. **Social sustainability: an exploratory analysis of its definition, assessment methods, metrics and tools**. Oxford: Oxford Institute for Sustainable Development (OISD) - International Land Markets Group, 2007.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- DEJOURS, C., ABODOUCHELI, E., JAUET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.
- DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO. **Conferência das Nações Unidas sobre meio ambiente e desenvolvimento: Agenda 21**. Brasília, 02 Ago., 1994.
- DOVERS, S. R. Sustainability: demands on policy. **Jornal of Public Policy**, 16, 3, p. 303-318, 1996.

DUXBURY, N; GILLETE, E. **Culture as a key dimension of sustainability**: exploring concepts, themes, and models. Working paper n. 1. Vancouver: Centre of expertise on culture and communities. 2007.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade**: Canibais com garfo e faca. São Paulo: Makron Books, 1997.

ENGELS, F. **A situação da classe trabalhadora na Inglaterra**. São Paulo: Global, 1985.

FARIA, J. H. Por uma teoria crítica da sustentabilidade. **Organizações e Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, 2014.

FARIA, J. H. **Gestão participativa**: relações de poder e de trabalho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2009.

FOLADORI, G. **Limites do desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Editora da UNICAMP, 2001.

FOLADORI, G. Avanços e limites da sustentabilidade social. **Rev. Paran. Desenvol.** n. 102, p.103-113, jan/jun, 2002.

FOLADORI, G; TOMASINO, H. El concepto de desarrollo sustentable treinta años después. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, n. 1, p. 41-56, jan./jun 2000.

FOUCAULT, M. **Em defesa da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**: nascimento da prisão. Petrópolis: Vozes, 1987.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

FORD, H. **Os princípios da prosperidade**. Rio de Janeiro: Bastos Editora, 2012.

FREY, Klaus. A dimensão político-democrática nas teorias de desenvolvimento sustentável e suas implicações para a gestão local. **Ambient. soc.**, Campinas , n. 9, p. 115-148, Dec. 2001

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social**. São Paulo: Ideias e letras, 2007.

GHINATO, P. **Elementos para a compreensão de princípios fundamentais do Sistema Toyota de Produção**: Autonomia e zero defeitos. 1994.127 fl. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - PPGEP/UFRGS, Porto Alegre, 1994.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GORZ, A. **O imaterial**. São Paulo: Annablume, 2005.

GRAMSCI, A. **Cadernos do cárcere**. Caderno 13: Maquiavel a política e o estado moderno. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

HARDIN, G. The tragedy of the Commons. **Science**. New Series, vol. 162, no. 3859, 1968.

- HOBBSAWM, E. **A era dos extremos: o breve século XX. 1914-1991.** São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- HOPWOOD, B.; MELLOR, M.; O'BRIEN, G. Sustainable development: mapping different approaches. **Sustainable Development**, 13, pp 38-52, 2005.
- HUGO, V. **Os miseráveis.** Editora Salamandra, 2012.
- KURZ, R. **Os últimos combates.** Petrópolis: Editora Vozes, 1997.
- LEFF, E. **Discursos sustentáveis.** São Paulo: Cortez Editora, 2010.
- LENZI, C. L. **Sociologia ambiental: risco e sustentabilidade na modernidade.** Bauru/SP: Edusc, 2006. Cap. 3.
- LITTIG, B; GRIEBLER, E. Social sustainability: a catchword between political pragmatism and social theory. **Int. J. Sustainable Development**, v. 8, n. 1/2, 2005.
- LOCKE, J. **Ensaio acerca do entendimento humano.** São Paulo: Nova Cultural, 1999.
- LIKER, J. K. **O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo.** Porto Alegre: Bookman, 2005.
- MANSANO, S. Transformações da subjetividade no exercício do trabalho imaterial. **Estudos e Pesquisa em Psicologia**, v. 9, n. 2, 2009: 2º quadrimestre.
- MARX, K. **O capital.** Livro III. Tomos 1 e 2. Coleção Os Economistas. São Paulo: Abril, 1984.
- MERLO, A; LAPIS, N. A saúde e os processos de trabalho no capitalismo: reflexões na interface da psicodinâmica do trabalho e da sociologia do trabalho. **Psicol. Soc.** [online]. 2007, vol. 19, no. 1, pp. 61-68.
- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social.** Teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MOTTA, F. C.; VASCONCELOS, I. G. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- MOL, A. P. J. A globalização e a mudança dos modelos de controle e poluição industrial: a teoria da modernização ecológica. In: HERCULANO, S. C.; SOUZA PORTO, M. F. de; FREITAS, C. M. de (Orgs.). **Qualidade de vida e riscos ambientais.** Niterói: EdUFF, 2000.
- MOL, A. P. J. Ecological modernization, industrial transformations and environmental reform. In: REDCLIFT, M.; WOODGATE, G. (Org.). **The international handbook of environmental sociology.** London: Edward Elgar, 1997.
- NEGRI, A.; HARDT, M. **Império.** Rio de Janeiro: Record, 2004.
- O'CONNOR, J. Es possible el capitalismo sostenible? In: ALIMONDA, H. (org.) **Ecología política.** Naturaleza, sociedade y utopia. Buenos Aires: CLACSO, 2012.
- OHNO, T. **O Sistema Toyota de produção,** além da larga escala. Tradução Cristina, 2002.

OIT. **Agenda nacional do trabalho decente**. Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.ilo.org/brasil/lang--pt/index.htm>. Acesso em 06/01/2016.

PAULA, A. P. P. Tragtenberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas e a burocracia flexível. **Revista de Administração Pública**, v. 36, n. 1, p. 127-144, jan./fev. 2002.

PAULA, A. P. P; WOOD JR, T. Viagem epistemológica às livrarias de aeroportos. **Administração em diálogo**, PUC-SP. n. 5, p.77, 2003.

POLANYI, K. **A grande transformação: as origens de nossa época**. Rio de Janeiro, Campus, 1980.

RAMOS, G. **A redução sociológica**. Rio de Janeiro: MEC/ ISEB, 1958.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SACHS, I. **Desenvolvimento incluyente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SACHS, I. **Espaços, tempos e estratégias de desenvolvimento**. São Paulo: Vértice, 1986.

SANTOS, B. de S. (Org.). **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. 2002.

SCHUMACHER, K. **Small is beautiful**. Porto Alegre: Bookman, 1997.

SEGUEZZO, L. The five dimensions of sustainability. **Environmental Politics**, 18:4, 539-556, 2009.

SENNETT, R. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter: Consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SMITH, A. **A riqueza das nações: uma biografia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2008.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

TEMPOS modernos. Charles Chaplin. EUA, 1936, 1h23min.

TRAGTENBERG, M. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Moraes, 1980

VIEIRA, M; PINTO, S. R. Visões e significados do trabalho: um olhar histórico. **Revista de Estudos e Pesquisas sobre as Américas**. Brasília, v. 2, n. 2, p. 45-51, 2008.

WEBER, M. **A ética protestante e o “espírito” do capitalismo**. Tradução de José Marcos Mariani de Macedo. São Paulo: Companhia das Letras. 2006

WOMACK, J. P. **A máquina que mudou o mundo**, baseado no estudo do MIT sobre o futuro do automóvel. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

WORLD Commission on Environment and Development. WCED. **Our Common Future**. Oxford and New York: Oxford University Press, 1987.

WHETTEN, D. A. What Constitutes a Theoretical Contribution? **Academy of Management Review**, 1989, Vol. 14, No. 4, 490-495.

YUNUS, M. **Um mundo sem pobreza**: a empresa social e o futuro do capitalismo. São Paulo: Ática, 2008.