



Universidade do Estado do Rio de Janeiro
Centro de Educação e Humanidades

Leandro Garnier Farias do Bem Baptista

**Pistas da concepção de trabalho no Fayolismo: reflexões em diálogo com a
Ergologia e a Clínica da Atividade**

Rio de Janeiro

2024

Leandro Garnier Farias do Bem Baptista

**Pistas da concepção de trabalho no Fayolismo: reflexões em diálogo com a Ergologia e a
Clínica da Atividade**

Dissertação apresentada, como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre, ao Programa de
Pós-Graduação em Políticas Públicas e Formação
Humana, da Universidade do Estado do Rio de
Janeiro

Orientadora: Prof.^a Dra. Katia Santorum

Rio de Janeiro

2024

CATALOGAÇÃO NA FONTE
UERJ / REDE SIRIUS / BIBLIOTECA CEH/A

G549 Baptista, Leandro Garnier Farias do Bem
 Pistas da concepção de trabalho no Fayolismo: reflexões em diálogo com a
 Ergologia e a clínica da Atividade / Leandro Garnier Farias do Bem Baptista. –
 2024.
 109 f.

 Orientadora: Katia Santorum.
 Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro.
 Centro de Educação e Humanidades.

 1. Trabalho – Teses. 2. Ergologia – Teses. 3. Administração – Teses. I.
 Santorum, Katia. II. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Centro de
 Educação e Humanidades. III. Título.

bs

CDU 331.47

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta
dissertação, desde que citada a fonte.

Assinatura

Data

Leandro Garnier Farias do Bem Baptista

**Pistas da concepção de trabalho no Fayolismo: reflexões em diálogo com a Ergologia e a
Clínica da Atividade**

Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Formação Humana, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

Aprovada em 31 de julho de 2024.

Banca Examinadora:

Prof.^a Dr.^a. Katia Santorum (Orientadora)

Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ

Prof.^a Dr.^a. Raquel Barbosa Moratori

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO

Prof. Dr. Marcelo Gonçalves de Figueiredo

Universidade Federal Fluminense – UFF

Prof. Dr. Hélder Pordeus Muniz

Universidade Federal Fluminense – UFF

Rio de Janeiro

2024

DEDICATÓRIA

À minha família e a todas as pessoas que estiveram ao meu lado nessa jornada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha orientadora Katia Santorum por ter apostado em mim - um administrador que chegou ao mestrado cheio de questionamentos -, por ter construído comigo esta pesquisa e por ter me apresentado um referencial que mudou minhas perspectivas.

Agradeço aos membros da banca, Prof.^a Raquel Moratori, Prof. Marcelo Figueiredo e Prof. Helder Muniz primeiramente pelo aceite do convite, mas também pelas importantes contribuições em nossos encontros.

Agradeço especialmente à Raquel Moratori por ter renovado comigo a parceria da graduação e por ter sido uma grande amiga e conselheira no percurso da minha trajetória profissional e acadêmica. Agradeço por ter vivido comigo o sonho de fazer um mestrado e por ter me apresentado o PPFH, que se tornou mais uma casa em comum no entrelaçar de nossas histórias.

Agradeço ao Prof. Yvon Miossec pelas contribuições e ensinamentos durante as jornadas durante este percurso.

Agradeço à UERJ e, especialmente, ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Formação Humana (PPFH) por contribuírem com o desenvolvimento desta pesquisa. Agradeço a viabilização para a participação de eventos que tiveram grande importância na construção deste *ser pesquisador* que venho descobrindo mais a cada dia.

Agradeço todo corpo docente do PPFH pelas ricas trocas durante as disciplinas, pelas conversas nos corredores e pelo investimento de esforços para fazer do espaço da pós-graduação, um lugar de formação *humana*.

Agradeço a todos os funcionários da Secretaria do PPFH que sempre foram muito atenciosos, solícitos e disponíveis durante todo o percurso do mestrado. Em especial, ao Marcos pelas escutas e importantes direcionamentos.

Agradeço a todos os meus colegas de turma do mestrado, com quem pude dividir as telas durante a pandemia e, depois, as salas e corredores do PPFH.

Agradeço, em especial, às minhas colegas que conheci no Grupo de Pesquisa Políticas Públicas, Trabalho e Saúde Mental, nas nossas “oricolês”. Agradeço por terem dividido e construído comigo um espaço de acolhimento coletivo. As trocas e contribuições de vocês nesse processo foram primordiais. Obrigado por dividirem comigo as dores e dificuldades do caminho e por me incentivarem em momentos que eu acreditei que não teria mais forças para seguir.

Agradecimento especial à Adriana, Aline, Bruna, Catiúscia, Leda, Juliana, Mariana, Nádia e Nicole.

Agradeço especialmente a toda a minha família que sempre me apoiou e encorajou. Aos meus pais, Christianne e Marcello, que são meus maiores incentivadores, que acreditam mais em mim do que eu mesmo e que me preenchem de amor. Aos meus irmãos, Matheus e Bruno, por compartilharem comigo essa vida e serem meus pontos de equilíbrio (e – necessário – desequilíbrio), nas alegrias e nas dificuldades.

À minha nona e meu nono (*in memoriam*), aos meus avós, às minhas tias e tios, minhas primas e primo, aos meus afilhados e sobrinhos do coração. Aos meus sogros, minha cunhada e a toda família da minha esposa, que é minha também. Obrigado pelo apoio essencial, por contribuírem no meu *ser* e por compreenderem meus momentos distantes durante esse percurso.

Agradeço aos meus amigos da vida. Obrigado por dividirem essa trajetória comigo, por escutarem minhas reclamações, por entenderem minha ausência. Agradeço por me incentivarem, por arrancarem de mim boas risadas e por compartilharem momentos que ficarão para sempre em minha memória. A vida é mais feliz com vocês por perto.

Agradeço especialmente à minha esposa e parceira de vida, Rosana Vitória. Me faltam palavras para descrever a sua importância em minha vida. Sou grato ao universo por ter você ao meu lado. Obrigado por entender as dificuldades desse processo, por ser meu porto seguro e minha maior força. Agradeço por permanecer ao meu lado em todos os momentos e me incentivar diariamente na realização desse sonho.

A todos, meu mais sincero, muito obrigado!

Um dia minha mãe me disse
"Você já é grande, tem que trabalhar"
Naquele instante
Aproveitei a chance
Vi que eu era livre
Para me virar
Fiz minha mala
Comprei a passagem
O tempo passou depressa
E eu aqui cheguei
Passei por tudo que é dificuldade
Me perdi pela cidade
Mas já me encontrei
Domingo boto meu pijama
Deito lá na cama
Para não cansar
Segunda-feira eu já 'to de novo
Atolado de trabalho para entregar
Na Terça não tem brincadeira
Quarta-feira tem serviço para terminar
Na Quinta já tem hora extra
E na Sexta o expediente termina no bar
Mas tenho o Sábado inteiro
Pra mim mesmo
Fora do emprego
Pra me aprimorar
Sou *easy*
Eu não entro em crise
Tenho tempo livre
Pra me trabalhar
Fora do emprego
Para aproveitar.
Tribalistas, Trabalivre.

RESUMO

GARNIER, L. Pistas da concepção de trabalho no Fayolismo: reflexões em diálogo com a Ergologia e a Clínica da Atividade. 2024. 109 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Formação Humana) – Centro de Educação e Humanidades, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2024.

Este estudo tem como objeto a problematização das concepções de trabalho na Teoria Clássica da Administração desenvolvida por Henri Fayol, conhecida por fayolismo. O objetivo é analisar, em diálogo com a Clínica da Atividade e a Ergologia, pistas sobre como a noção de trabalho, subjacente ao trabalho da administração, se apresenta no fayolismo. Este estudo de investigação teórica utiliza a revisão integrativa da literatura para identificar as pistas sobre as concepções de trabalho presentes na teoria de Henri Fayol, colocando-as em diálogo com o referencial das Clínicas do Trabalho, especificamente com a Clínica da Atividade e a Ergologia, campo esse que tem como foco principal de estudo as relações entre o trabalho e a subjetividade. Os resultados nos indicam pistas de que, no fayolismo, o trabalho é concebido sob uma perspectiva genérica e desvitalizada baseada principalmente na perseguição pela previsibilidade total, colocando os trabalhadores e trabalhadoras em um lugar de obediência e passividade. Dessa maneira, tal posição epistemológica desconsidera as micro gestões operadas pelos trabalhadores no fazer cotidiano das situações concretas de trabalho. As clínicas do trabalho oferecem contrapontos conceituais e metodológicos a essa perspectiva, propiciando vias de acesso à complexidade do trabalho, aos investimentos e contribuições dos sujeitos para efetivá-lo. A teoria de Fayol é uma das bases da Escola Clássica da Administração e está presente na formação, em nível de graduação, dessa categoria profissional, fato que pode contribuir para disseminar certos modos de pensar e de interrogar o trabalho. Por isso, é imperativo problematizar a concepção de trabalho que orienta o trabalho de administradores e administradoras, a fim de tecer algumas reflexões sobre a relação entre saúde e trabalho e também sobre a formação, em nível de graduação, em administração de empresas.

Palavras-chave: Trabalho. Administração. Fayolismo. Ergologia. Clínica da Atividade.

ABSTRACT

GARNIER, L. *Clues to the conception of work in Fayolism: reflections in dialogue with Ergology and Activity Clinic*. 2024. 109 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Formação Humana) – Centro de Educação e Humanidades, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2024.

This study focuses on the problematization of work conceptions in the Classical Theory of Management developed by Henri Fayol, known as Fayolism. The objective is to analyze, in dialogue with Activity Clinic and Ergology, clues about how the notion of work, underlying the work of management, is presented in Fayolism. This theoretical research study uses an integrative literature review to identify clues about the conceptions of work present in Henri Fayol's theory, placing them in dialogue with the framework of Work Clinics, specifically with Activity Clinic and Ergology, a field that focuses mainly on the relationships between work and subjectivity. The results indicate that, in Fayolism, work is conceived from a generic and devitalized perspective, primarily based on the pursuit of total predictability, placing workers in a position of obedience and passivity. In this way, such an epistemological position disregards the micro-managements operated by workers in the daily tasks of concrete work situations. The Work Clinics offer conceptual and methodological counterpoints to this perspective, providing access to the complexity of work, as well as to the investments and contributions of individuals to its realization. Fayol's theory is one of the foundations of the Classical School of Management and is present in undergraduate education in this professional field, a fact that may contribute to the dissemination of certain ways of thinking and questioning work. Therefore, it is imperative to problematize the conception of work that guides the work of managers, in order to reflect on the relationship between health and work, as well as on undergraduate education in business administration.

Keywords: Work. Management. Fayolism. Ergology. Activity Clinic.

LISTA DE TABELAS

Tabela I -	Resultado de buscas na plataforma Scielo.....	58
Tabela II -	Resultados da primeira busca na plataforma Google Acadêmico.....	59
Tabela III -	Resultados da busca na plataforma Google Acadêmico, após estabelecimento de critérios para o rigor da pesquisa.....	60
Tabela IV -	Resultados da busca na plataforma Google Acadêmico (artigos incluídos).....	60
Tabela V -	Análise de Resultados: Metodologia e Áreas de Interesse.....	63

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AIG	<i>Administration Industrielle et Générale</i> - Administração Geral e Industrial
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
EAESP	Escola de Administração de Empresas de São Paulo
EBAP	Escola Brasileira de Administração Pública
ECRP	Entidades Coletivas Relativamente Pertinentes
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IES	Instituição de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MBA	<i>Master of Business Administration</i>
MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações
MOI	Modelo Operário Italiano
OCT	Organização Científica do Trabalho
PEC	Proposta de Emenda à Constituição
PPFH	Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Formação Humana
UNIRIO	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO.....	12
1	O CONTEXTO DE EMERGÊNCIA DA PESQUISA: DA AUSÊNCIA DE PERSPECTIVAS À POTÊNCIA DE UMA DESCOBERTA.....	15
1.1	O desmonte de políticas públicas: um cenário nada animador sobre o trabalho no Brasil.....	15
1.2	<i>Pane no sistema, o administrador adoeceu! Quando a implicação impõe a confrontação com seus referenciais.....</i>	27
1.2.1	<u>A potência do encontro com um novo referencial: quando as coisas voltam a fazer sentido.....</u>	34
2	PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA.....	39
2.1	Problema de Pesquisa.....	39
2.2	Objetivos.....	39
2.2.1	<u>Objetivo Geral.....</u>	39
2.2.2	<u>Objetivos Específicos.....</u>	39
3	REFERENCIAL TEÓRICO: TATEANDO UM NOVO TERRITÓRIO.....	39
4	METODOLOGIA.....	53
4.1	Tateando um universo controverso: a fase da colheita e preparação de dados.....	55
4.2	Detalhes sobre o <i>corpus</i> da pesquisa.....	57
4.3	Seguindo as pistas do objeto: a fase de análise dos dados.....	61
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	65
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	91
	REFERÊNCIAS.....	95
	ANEXO A - Resolução nº 5, de 14 de outubro de 2021.....	101
	ANEXO B - Artigos selecionados para a Análise.....	107
	ANEXO C - Categorização dos artigos incluídos na pesquisa.....	109

INTRODUÇÃO

Nesta pesquisa temos como objeto a problematização das concepções de trabalho na Teoria Clássica da Administração desenvolvida por Henri Fayol, denominada *fayolismo*. Nos interessa discutir as possíveis repercussões acerca da compreensão dessa categoria conceitual no trabalho dos administradores e administradoras. A proposta é colocar esses constructos teóricos em diálogo com o referencial da Clínica da Atividade e da Ergologia¹ a fim de tecer algumas reflexões sobre a relação entre saúde e trabalho e também sobre a formação, em nível de graduação, em administração de empresas².

Henri Fayol é considerado um dos nomes mais importantes para a ciência da administração e sua Teoria Clássica é um dos pilares que orientam a formação em administração de empresas no Brasil (NICOLINI, 2003). À vista disso, há de se considerar que essa formação pode ter um papel importante e decisivo na disseminação de determinados modos de pensar e padrões de comportamento (PETINELLI-SOUZA e BARROS DE BARROS, 2010). Entendemos que é na formação que os administradores e administradoras têm contato com o conjunto de ideias de Henri Fayol e é por isso que se torna imperativo problematizar as concepções de trabalho no fayolismo pois elas nos indicam *pistas* sobre o trabalho da administração.

A intenção de colocar em diálogo dois referenciais, com concepções de *trabalho* completamente diferentes, nos permitiu discutir sobre os possíveis efeitos para a saúde dos trabalhadores e trabalhadoras, refletindo também sobre a saúde dos administradores e administradoras. Nesse sentido, esta pesquisa tem como objetivo principal analisar, em diálogo com a Clínica da Atividade e com a Ergologia, pistas sobre as noções de trabalho subjacentes ao trabalho da administração. Por meio de uma revisão de literatura integrativa³, buscamos

¹ O referencial teórico das clínicas do trabalho reúne um conjunto de teorias com o foco de estudo na relação entre trabalho e subjetividade. Por mais que elas apresentem diversidades teóricas, epistemológicas e metodológicas, todas possuem um cerne de análise em comum: a *situação* de trabalho. Nesta pesquisa serão mobilizados os referenciais de duas clínicas do trabalho: a Clínica da Atividade e a Ergologia (BENDASSOLLI e SOBOLL, 2011). No capítulo do Referencial Teórico desta pesquisa esses dois referenciais são mais detalhados.

² Esta pesquisa se restringe a problematizar a formação em administração de empresas, isto é, aquela que não tem nenhum vínculo com a administração pública. É importante demarcar essa questão pois entendemos que essas formações possuem objetivos diferentes e podem ter detalhes que as unem, e ao mesmo tempo, as afastam. Os aspectos centrais de análise estarão pautados no contexto capitalista de manutenção dos lucros e da lógica de mercado presentes na formação em administração de empresas privadas.

³ A revisão de literatura integrativa é a mais abrangente metodologia de revisão de literatura, considerando as diferentes abordagens metodológicas. Ela permite a inclusão de estudos experimentais e não experimentais, dados de literatura teórica e empírica, bem como definições e revisões de conceitos e teorias (SOUZA, SILVA e CARVALHO, 2010). O processo da realização da revisão de literatura integrativa está detalhado no capítulo da Metodologia desta pesquisa.

subsídios sobre as concepções de trabalho presentes no fayolismo que possam fornecer *pistas* valiosas para a discussão sobre o trabalho da Administração.

Sobre o contexto de emergência da problemática abordada nesta pesquisa cabe destacar a implicação do pesquisador, atravessada por uma inquietação e descontentamento com os rumos de sua própria formação em administração. Nesse cenário, consideramos a administração como uma ciência e profissão que opera uma função estratégica, pois se solidificou como um dos cursos de graduação que mais crescem no Brasil, de acordo com os dados do CENSO 2021 da Educação Superior, divulgados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP (BRASIL, 2022). Esse é um dos cenários que compõem a caracterização do campo desta pesquisa, apresentada no primeiro capítulo desta dissertação.

Primeiramente, abordamos a situação do campo do trabalho no Brasil em um contexto mais ampliado, focado principalmente no desmonte de políticas públicas⁴ como consequência do avanço do Neoliberalismo⁵ no país, colocando o trabalho como elemento central de disputa nessa sombria realidade (SANTORUM e MUNIZ, 2019). Os sucessivos ataques a esse campo, no âmbito dos direitos e da saúde pública, contribuíram para encadeamentos que associam o trabalho à denúncia de diversas manifestações de sofrimento (MANCEBO, 2019). Nesse contexto, é apresentada a análise de implicação que une dois cenários: a degradação da situação do trabalho no Brasil e o adoecimento do pesquisador vinculado à sua formação profissional. No entanto, a descoberta do referencial das Clínicas do Trabalho, durante o mestrado, expandiu os horizontes de conhecimento do pesquisador e trouxe potência para esta pesquisa: a possibilidade de interrogar o trabalho, não somente como fonte de adoecimento, mas como potencial recurso para a saúde (CLOT, 2013).

Nesse sentido, o segundo capítulo desta dissertação apresenta o Referencial Teórico que nos serve como lupa para a análise e discussão dos dados obtidos na revisão de literatura. Uma das bases teóricas é a perspectiva ética-epistemológica da Ergologia, representada por Yves Schwartz e fundamentada na filosofia da vida de Canguilhem e na Ergonomia da Atividade de

⁴ O contexto histórico marcado, a partir de 2013 com as Jornadas de Junho, e agravado em 2016 com o golpe que depôs, a até então, presidenta Dilma Rousseff, abriu portas para um fortalecimento dos ideais neoliberais e de direita no país, traduzidos em aprovações de legislações e contrarreformas – como a trabalhista e previdenciária – que retroagiram uma dinâmica de expansão de direitos advinda de lutas sindicais e trabalhistas.

⁵ O neoliberalismo é uma forma de governança que estende os princípios do mercado a todos os aspectos da sociedade e da vida individual. Essa racionalidade transforma o sujeito em um empreendedor de si mesmo, impondo a lógica da competição e da eficiência em áreas tradicionalmente regidas por valores diferentes, como a educação, a saúde e as relações sociais. Ele redefine o papel do Estado e do indivíduo, subordinando-os às exigências do mercado (DARDOT e LAVAL, 2016).

Alan Wisner. A outra é a abordagem teórico-metodológica da Clínica da Atividade, representada por Yves Clot e Daniel Faïta e fundamentada na teoria de Vygostky, Leontiev e Bakhtin (BENDASSOLLI e SOBOLL, 2011). Acreditamos que, ao mobilizar em conjunto os referenciais dessas duas Clínicas do Trabalho, ampliamos a discussão sobre o conceito de trabalho, principalmente, com o desenvolvimento da noção de *atividade* (SANTORUM, 2006).

Na sequência são apresentados o problema de pesquisa e os objetivos geral e específicos. O quarto capítulo desta dissertação aborda a Metodologia, destacando que o estudo consiste em uma investigação teórica conduzida por meio de uma revisão integrativa da literatura. Este capítulo inclui o percurso até o recorte da pesquisa e a definição de seu *corpus*, bem como as estratégias adotadas na inclusão e exclusão do material e a na categorização dos estudos incluídos. No Anexo B está disponibilizada uma tabela que organiza os estudos selecionados para análise e discussão.

O quinto e último capítulo desta dissertação é dedicado à análise e discussão dos resultados. Neste capítulo, os resultados apresentados são discutidos à luz do referencial da Clínica da Atividade e da Ergologia, visando ampliar a compreensão sobre a noção de trabalho em um diálogo com as concepções de um dos referenciais hegemonicamente adotados na formação em administração: o Fayolismo. Seguindo os ensinamentos de Yves Clot (2013), autor da clínica da atividade, a análise do trabalho nunca tem fim, por isso, *a última palavra jamais será dita*. Portanto, uma aposta que moveu esta pesquisa, mesmo que complexa, foi plantar alguma semente que possibilite subsidiar a problematização do modo como o trabalho é apreendido pela administração, tendo como base um dos referenciais centrais dessa formação. Na sequência desse capítulo são apresentadas algumas considerações finais sobre a discussão proposta.

1. O CONTEXTO DE EMERGÊNCIA DA PESQUISA: DA AUSÊNCIA DE PERSPECTIVAS À POTÊNCIA DE UMA DESCOBERTA

1.1. O desmonte de políticas públicas: um cenário nada animador sobre o trabalho no Brasil

Trabalhador brasileiro [...]
 E sem dinheiro, vai dar um jeito, vai pro serviço
 É compromisso, vai ter problema se ele faltar
 Salário é pouco, não dá pra nada
 Desempregado também não dá
 E desse jeito a vida segue sem melhorar
Seu Jorge, Trabalhador.

Este primeiro capítulo tem por objetivo apresentar o contexto de emergência desta pesquisa. Nesta primeira seção, apresentamos o contexto histórico sobre o campo do trabalho no Brasil discutindo os efeitos do avanço do Neoliberalismo, principalmente a partir de 2013. Nesse sentido, colocamos uma lupa nos efeitos do desmonte das políticas públicas e os impactos na saúde e educação diante dos (des)governos Temer-Bolsonaro, bem como nas repercussões para os trabalhadores e trabalhadoras.

O trabalho, no decorrer do percurso da existência humana, assumiu uma dimensão central e decisiva na vida das pessoas. Da Grécia Antiga até os tempos atuais, é impossível prescindir dessa atividade vital. A luta pela dignidade e pelo sentido no trabalho é uma característica que está presente nas diversas formas em que ele se apresentou na sociedade ao longo do tempo, seja no trabalho compulsório, na escravidão, no trabalho livre, na servidão, entre outras. Com a modernização capitalista, o número de pessoas que viviam exclusivamente do trabalho manual e pesado no Brasil aumentou gradativamente e, somente em 1930, após décadas de lutas operárias, surgiu um movimento que culminou na promulgação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), em 1943, no governo de Getúlio Vargas (ANTUNES, 2015).

Silva (2017) explica que as relações trabalhistas no Brasil, durante o século XX, foram marcadas principalmente por uma cultura de direitos. Paulatinamente, a sociedade brasileira foi encontrando possibilidades na luta pela conquista de direitos, fato que interferiu na formação política da classe trabalhadora brasileira nesse período, pois fortaleceu o movimento operário e as lutas sindicais dos trabalhadores. Braga (2017) complementa explicando que a CLT e a Constituição Federal de 1988, deram início, no Brasil, a uma dinâmica de universalização, isto

é, a ideia era que os direitos apropriados coletivamente fossem oferecidos a todas as pessoas, independentemente de suas condições sociais ou econômicas.

A implementação da CLT foi de extrema importância para a ampliação de direitos sociais e trabalhistas que vinham sendo requisitados pelos trabalhadores e trabalhadoras. Antunes (2015) destaca que ela foi resultado de muitas lutas desde os primeiros anos do século XX, em especial com a greve geral de 1917, que tinha como objetivo a reivindicação de direitos, como por exemplo: melhores salários, descanso semanal, salário-mínimo, igualdade de salários entre homens e mulheres, entre outros.

O autor explica que, depois de quase uma década e meia, algumas dessas reivindicações foram outorgadas no Governo Vargas por meio da CLT, que, inicialmente, foi criticada pela esquerda pois acreditava-se que existiam muitas outras demandas dos trabalhadores naquela época, as quais ficaram de fora deste marco legal. De certa forma, a sociedade brasileira se aproximava de um processo de ampliação de direitos que ia ao encontro da efetivação da democracia. Em contrapartida, a partir dos anos 2013 e 2014, no Brasil, ela passou a ser de extrema importância para a manutenção dos direitos trabalhistas conquistados ao longo do tempo diante dos ataques que o campo do trabalho sofreu a partir desse período (ANTUNES, 2015).

Contudo, Pompéo (2019) explica que, durante o Estado Novo (1937-1945), a concepção de que Getúlio Vargas foi o principal responsável pelo reconhecimento dos direitos trabalhistas é um equívoco. Embora Vargas tenha promovido um discurso de proteção e concessão de direitos à classe trabalhadora, a verdadeira protagonista foi a classe operária, que enfrentou repressão e violência durante décadas de luta por melhores condições de vida e trabalho. Mesmo sob a ditadura de Vargas a partir de 1937, as mobilizações trabalhistas persistiram, desmentindo a ideia de que o governo ditatorial limitou completamente sua atuação.

O autor complementa que a visão da classe operária era de que seus direitos foram conquistados não como uma dádiva de Vargas, mas como resultado de suas próprias mobilizações. Mesmo vigiados e controlados pelo governo, os trabalhadores encontraram formas possíveis de reivindicar seus direitos, adaptando-se ao contexto político da época. Qualquer interpretação contrária, que sugira uma passividade dos trabalhadores durante o Estado Novo, seria simplista e ignoraria o contínuo engajamento da classe operária na busca por melhores condições de vida e na resistência à opressão do regime vigente (POMPÉO, 2019).

Ainda sobre a promulgação da CLT, Druck (2015) constata que o empresariado reagiu fortemente contra e resistiu à sua aplicação. A autora acrescenta que a implementação da Consolidação das Leis Trabalhistas implicou no fim dos sindicatos-livres e obrigou que os mesmos fossem atrelados ao governo como condição para que os trabalhadores e trabalhadoras pudessem gozar dos direitos definidos neste conjunto de leis, por mais que houvesse resistência dos operários perante essa regulação.

Entretanto, Cattani (1993, 2002) explica que, até 1930, as instituições e iniciativas sindicais possuíam determinada condição de autonomia e liberdade frente ao patronato e ao Estado. Com o Golpe de 1930, os sindicatos foram colocados em uma “camisa de força” e enquadrados no modelo corporativo das relações de trabalho, o que corrobora o caráter intervencionista da implementação do Estado Novo no Governo de Getúlio Vargas. O autor destaca que, ao mesmo tempo em que Vargas se aproximou dos trabalhadores e trabalhadoras com a implementação da CLT, ele também transformou os sindicatos, que até então eram instituições autônomas representativas dos interesses operários, em repartições públicas. Isso culminou na retirada dos sindicatos dos locais de trabalho, inviabilizando algumas ações conjuntas de negociações diretas.

Todo esse movimento e construção social dos trabalhadores e trabalhadoras na luta contínua e na conquista para manter uma dinâmica de expansão de direitos passou a ser gravemente atacada, principalmente a partir de 2013. Alves (2015) explica que o Brasil viveu tempos sombrios a partir desse período, que foi marcado por algumas vitórias políticas importantes das forças reacionárias e neoliberais que emergiram no país. O autor enfatiza que esse cenário só foi possível por conta de uma maioria eleita no Congresso Nacional favorável às pautas políticas do empresariado.

De certa forma, o autor elucida que esse movimento de crescimento dos ideais neoliberais era uma tendência mundial que enquadrou o Brasil em uma lógica global, sob forte influência das grandes empresas, de retomada do crescimento econômico atrelada à flexibilização do trabalho e às práticas de terceirização. Druck (2015) destaca que se consagrou no Brasil uma desigualdade de forças políticas, motivada principalmente pela fragilização e fragmentação da classe dos trabalhadores e trabalhadoras, acirrando a disparidade entre capital e trabalho presente na sociedade capitalista brasileira.

O cenário se degradou ainda mais com as manifestações de junho de 2013⁶, pois esse período escancarou de vez uma hegemonia de direita neoliberal e conservadora refletida na Câmara dos Deputados e no Senado. Costa (2019) relata que o panorama era de um enfraquecimento da esquerda, especialmente, a partir do segundo mandato de Dilma Rousseff, o qual findou em seu impeachment em 31 de agosto de 2016, sob acusações de pedaladas fiscais e sem nenhuma comprovação de crime de improbidade administrativa ou de qualquer outra ordem. Com o golpe, Michel Temer, até então vice-presidente, assumiu o poder e, naquele momento, encontrou um terreno político favorável para a implementação de medidas e aprovações legislativas que culminaram no desmonte de políticas públicas, escancarando a força dos ideais neoliberais no Brasil.

Dardot e Laval (2016) explicam que o neoliberalismo é mais do que uma simples doutrina econômica ou política, é uma racionalidade abrangente que permeia todas as esferas da vida social. Os autores argumentam que o Neoliberalismo constitui uma nova forma de racionalidade que reconfigura a maneira como as pessoas pensam e agem. Essa racionalidade é baseada na lógica da concorrência e na maximização do desempenho individual e institucional, que envolve uma transformação profunda das relações sociais e dos modos de governança.

O neoliberalismo, segundo esses autores, não enfraquece o Estado, mas o reconfigura para servir os interesses do mercado. O Estado Neoliberal promove políticas que incentivam a competitividade, tratando os cidadãos e cidadãs como empreendedores de si mesmos. Isso culmina no fomento à individualização das responsabilidades, isto é, as pessoas são responsabilizadas pelo seu próprio sucesso ou fracasso, desconsiderando, muitas vezes, os fatores estruturais que influenciam suas vidas. Os autores complementam que o neoliberalismo promove a ideia de uma mercantilização global de todas as esferas da vida, incluindo saúde, educação e segurança social. Tudo é transformado em mercadoria, sujeita às leis de oferta e demanda. A governança neoliberal se estende para além do econômico, influenciando instituições e práticas sociais. As organizações são geridas de acordo com princípios empresariais, e as métricas de desempenho se tornam predominantes em todas as áreas.

⁶ As manifestações de junho de 2013 são denominadas como “Jornadas de Junho” e fazem referência ao momento pelo qual o Brasil vivenciou em seus 26 estados e no Distrito Federal uma série de reivindicações e protestos populares, durante os dias 17 e 30 de junho de 2013. Em sua maioria, a motivação desses movimentos, liderados pelo MPL – Movimento Passe Livre, estava diretamente ligada ao aumento da tarifa do transporte público. Os atos foram registrados em 538 municípios entre cidades de pequeno, médio e grande porte, e tiveram um caráter midiático, ganhando muita força nas redes sociais (SANTOS, 2022).

Nesse sentido, Santorum e Muniz (2019) evidenciam que, de fato, a conjuntura da sociedade brasileira, após o ano de 2016, é marcada por uma grande dificuldade no enfrentamento ao avanço desses ideais neoliberais, colocando o trabalho como um dos elementos centrais de disputa nessa obscura realidade. O golpe foi um ataque ao trabalho, tanto no sentido da distribuição de renda quanto para a organização dos movimentos sociais dos trabalhadores e das trabalhadoras. O panorama da sociedade brasileira de instabilidade político-econômica é oriundo da crise estrutural do capitalismo, que teve seu estopim na crise econômica internacional alavancada em 2008 e que intensificou a concorrência entre as grandes corporações (MANCEBO, SANTORUM, RIBEIRO e LÉDA, 2020).

A partir disso, as autoras explicam que os ideais neoliberais se consolidaram em uma dinâmica que buscava reduzir as políticas públicas para o beneficiamento do sistema financeiro. A hipótese central dos defensores desse modelo é que se gasta muito dinheiro com as políticas públicas, fazendo-se necessário um equilíbrio financeiro por meio de cortes públicos, isto é, menos investimento do Estado em setores de extrema importância para a sociedade brasileira, como por exemplo, nos setores da saúde e educação.

Castelo (2015) já identificava, na primeira década dos anos 2000, que o Brasil vivia pelo menos há 20 anos uma política de austeridade econômica, ou seja, sistemáticos cortes no orçamento público são usualmente realizados pelos governos, fato que dificulta o desenvolvimento e a ampliação de direitos sociais e a longevidade de políticas públicas. Isso porque, ao longo desse período, os avanços jurídico-legislativos não concretizaram políticas sociais, visto que elas foram sequencialmente privatizadas. Dessa forma, o autor destaca que a responsabilidade e a gestão dos direitos sociais passaram a ser atravessadas por interesses individuais, transformando as políticas públicas em mercadorias, fato que contribui para a degradação dos serviços. Ele reforça ainda a ideia de que os trabalhadores e trabalhadoras acabam “pagando a conta” da crise por meio desses planos e políticas de austeridade que objetivam, na realidade, a redução do déficit orçamentário.

Diante desse cenário, algumas implementações marcantes desse período pós-golpe de 2016 chamam atenção no que concerne aos ataques aos trabalhadores e trabalhadoras, além do desmonte de políticas públicas que tinham sido construídas por meio de lutas coletivas. A primeira importante legislação aprovada durante esse período conturbado foi a Lei 13.429, de 31 de março de 2017, também conhecida como “Lei das Terceirizações”. Mancebo (2019), explica que essa lei tinha como primeiro regramento a permissão para as empresas terceirizarem quaisquer atividades, ampliando-a, inclusive, para suas atividades fins.

Até então, as empresas poderiam terceirizar as atividades-meio, que são atividades necessárias no processo de produção da atividade-fim. Por outro lado, as atividades-fim são as atividades principais da empresa, ou seja, aquela que foi o motivo de abertura da empresa. Por exemplo, uma Instituição de Ensino Superior tem como atividades-fim o ensino, a iniciação científica e a extensão, tanto na graduação quanto na pós-graduação. Uma atividade-meio que faz parte de uma IES pode ser o serviço de limpeza, de vigilância, manutenção de equipamentos, entre outras (MANCEBO, 2019).

Para Antunes (2015) a aprovação da Lei das Terceirizações é reflexo da terceirização global do trabalho, isto é, o Brasil acompanhou uma estratégia capitalista de redução de salários, redução de direitos, aumento da rotatividade e uma maior facilidade para demitir a classe trabalhadora. O argumento central do empresariado e dos políticos favoráveis à aprovação dessa legislação é que a terceirização garantiria o trabalhador e a trabalhadora no mercado de trabalho e diminuiria os índices de desemprego. Entretanto, o autor explica que essa ideologia é enganosa, visto que acarreta, na verdade, a longo prazo, a diminuição do salário dos trabalhadores e trabalhadoras terceirizados e os expõem a uma instabilidade generalizada, seja na precarização do seu posto de trabalho, como também, na durabilidade de seu contrato de trabalho.

Nesse sentido, é importante destacar que, para Druck (2015), a terceirização deve ser entendida através do binômio “terceirização-precarização”, pois a terceirização é a principal forma de flexibilização e precarização do trabalho no mundo atual. A precarização de atividades terceirizadas pode ser manifestada nas formas de contrato, na remuneração, nas condições de trabalho e também na representação sindical. Mancebo (2019) complementa dizendo que a lei em questão, que dá mais margem para a aplicação prática da terceirização, também discorre sobre o trabalho temporário e sua extensão de contrato de trabalho de três para até nove meses de duração, ou seja, colaborando para a criação de empregos cada vez mais informais e precarizados.

Druck (2015) evidencia que a implementação da Lei 13.429 de 2017 foi muito ameaçadora no que tange à democracia e aos direitos constitucionais desde o golpe de 1964. O contexto político difícil contribuiu para a desmoralização de instituições simbólicas da democracia, como o Congresso Nacional e o Ministério do Trabalho. Com esse modismo global, os interesses dos empresários se sobressaem perante os dos trabalhadores e das trabalhadoras, acentuando a desigualdade social, além de determinar, de certa forma, a vitória do empresariado para precarizar legalmente o trabalho.

Neste contexto, Alves (2015), acentua o fato de que o Brasil proporcionou condições para a construção de uma conjuntura favorável para as grandes empresas. Fato é que a China, nesse período, passou a ser exemplo em taxas de exploração de mão-de-obra e, no momento de crise estrutural do sistema capitalista e de ampla concorrência internacional, cresce uma pressão do mercado para que as taxas de exploração sejam equiparadas, por exemplo, com as dos países do Sudeste Asiático. Para o autor, essa legislação, somada à resistência em expandir direitos trabalhistas e jornadas de trabalho, é um exemplo desse fenômeno mundial que ocorre no país. Em suma, o autor elucida que o Brasil cedeu às condições solicitadas pelo capital e abriu portas para uma maior exploração dos trabalhadores e das trabalhadoras, adequando-se a um processo que é incapaz de cumprir promessas civilizatórias.

Como decorrência, Alves (2015) explica que desde os governos de Fernando Collor e Fernando Henrique Cardoso ocorre um movimento crescente para dismantelar a Consolidação das Leis Trabalhistas. A aprovação da Lei da Terceirização foi um “tiro de misericórdia”, ou seja, um último ato para que as condições de trabalho se adequassem de vez ao modelo de acumulação capitalista flexível presente no mercado mundial. Antunes (2015) atesta que essa implementação significa o primeiro e mais virulento ataque do empresariado aos direitos trabalhistas obtidos desde meados do século XIX.

Contudo, a implementação desta lei não foi o único ato que contribuiu para o desmonte dos direitos trabalhistas nesse período, visto que a aprovação da Lei 13.467 de 13 de julho de 2017, denominada pelo governo como “Reforma”⁷ Trabalhista escancara mais um ataque ao trabalho após o fatídico golpe parlamentar, jurídico e midiático de 2016. Mancebo (2019) explica que ela alterou as leis trabalhistas, até então reunidas na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e reduziu direitos presentes também na Constituição Federal de 1988.

A autora conta que a ideia do governo de Michel Temer era que a contrarreforma fosse uma resposta à conjuntura de crise estabelecida no Brasil. A primeira alteração proposta foi a prevalência do negociado sobre o legislado, isto é, o que fosse acordado entre o empregador ou empregadora e o empregado ou empregada estaria acima do que era previsto pela lei. Esse fato pode determinar, por exemplo, o tempo de férias, o tempo de descanso durante a jornada de

⁷ O termo ‘reforma’ está usado entre aspas e, depois, é substituído por ‘contrarreforma’ para significar a restrição de direitos, demarcando a concretização avançada, no campo do trabalho, que busca regredir a dinâmica de expansão de direitos previstos na Constituição Federal de 1988, na CLT e no Código Civil Brasileiro de 1916. Há o entendimento de que o termo ‘reforma’ esteve ligado a ampliação de direitos e proteção social e que após a expansão do neoliberalismo, essa conotação se perdeu e é invertida a uma lógica de retrocesso dessa dinâmica de ampliação dos direitos sociais, civis e trabalhistas (COUTINHO, 2010).

trabalho, a própria duração da jornada de trabalho, além de aprovar o trabalho intermitente, sem a obrigação do empregador ou empregadora se comprometer com o pagamento de um salário fixo pré-estabelecido.

Além disso, a autora evidencia que a contrarreforma incentiva o fenômeno da “pejotização”⁸, visto que, a permissão para a contratação de pessoas físicas como pessoas jurídicas ou microempreendedores sem que isso, de fato, se configure como uma relação empregatícia, é uma das alterações promovidas por esse conjunto de alterações das leis trabalhistas. Com isso, os empregos informais e intermitentes acabam ganhando mais espaço no mercado de trabalho, fazendo com que os trabalhadores e trabalhadoras sejam remunerados de acordo com o serviço que eles realizam e não por sua jornada de trabalho.

Braga (2017) complementa dizendo que a aprovação da contrarreforma trabalhista, é considerada um outro golpe, ou seja, uma imposição de força. Isso devido ao fato de que a Câmara dos Deputados votou em regime de urgência um projeto que alterava 130 artigos da CLT, desmontando a Consolidação das Leis Trabalhistas e impulsionando o movimento de direita no Brasil. Uma das instituições do estado democrático de direito que também foi fortemente atacada com a implementação da contrarreforma trabalhista é a Justiça do Trabalho. Silva (2017) assinala a insegurança jurídica histórica vivida pela classe trabalhadora pelo fato dos empregadores e empregadoras não cumprirem assiduamente a lei no momento da demissão do trabalhador e da trabalhadora, como por exemplo, o não pagamento das verbas rescisórias. Isso contribuiu para o aumento do número de ações trabalhistas e, conseqüentemente, para um enorme gargalo no campo do Direito do Trabalho no Brasil.

O autor explica que os idealizadores dessa nova legislação, motivados pelo fato de que anteriormente o trabalhador e a trabalhadora eram isentos de pagar os custos financeiros do processo, atacam diretamente o princípio de gratuidade do processo trabalhista. Isto significa que, em caso de perda do processo, o trabalhador e a trabalhadora passam a ter que arcar com a íntegra dos custos processuais da sua parte e também da empresa que foi processada. Outra dificuldade imposta aos trabalhadores e trabalhadoras, no que tange à Justiça do Trabalho é o

⁸ O fenômeno denominado por “pejotização” se apresenta como uma nova modalidade que ganhou força para atender as necessidades da acumulação capitalista em tempos de reorganização da força de trabalho, visando a minimização de custos trabalhistas para as empresas. Refere-se à contratação de trabalhadores e trabalhadoras através de um contrato de prestação de serviços, isto é, a empresa firma contrato com a pessoa jurídica do trabalhador/a, sem que haja a necessidade de garantias de direitos trabalhistas. O nome faz alusão ao fato de que o/a trabalhador/a, pessoa física, precisa se constituir em uma pessoa jurídica, isto é, cadastrar seu próprio CNPJ (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica). Como essa modalidade ganhou força, a ideia de “pejotizar” faz referência ao crescimento dos números de CNPJs cadastrados (ORBEM, 2016).

fato de que as empresas terceirizadas, corriqueiramente, declaram falência e dificultam ainda mais o seu acionamento junto à Justiça, fato que amplia a diferença do nível de proteção e de condições de trabalho entre os trabalhadores e trabalhadoras contratados via CLT e os trabalhadores e trabalhadoras terceirizados (MANCEBO, SANTORUM, RIBEIRO e LÉDA, 2020).

Além disso, há de se ressaltar que, com a terceirização, os acidentes de trabalho acabam por ser ampliados, tendo em vista o aumento da jornada de trabalho, da precarização dos ambientes de trabalho e ausência de dispositivos de fiscalização. A terceirização, segundo Silva (2017), propõe um cenário de precariedade generalizada, contribuindo para uma redução geral dos salários. O autor acrescenta outra alteração proposta pela contrarreforma trabalhista: o imposto ou contribuição sindical passou a ser facultativo, ou seja, deixou de ser obrigatório.

Esse fato contribui ainda mais para o enfraquecimento dos sindicatos, tendo em vista que, com a baixa dos salários, os trabalhadores e as trabalhadoras passam a optar por não serem descontados da contribuição. Alves (2015) explica que isso pode acarretar implicações diretas na ação dos sindicatos, pois, com isso, terão que voltar suas atenções mais fortemente para estratégias que visem a reorganização da classe trabalhadora, tendo em vista que o desconto da contribuição sindical pode ser recusado pelos trabalhadores e trabalhadoras.

De maneira geral, a contrarreforma trabalhista, que teoricamente seria um recurso do governo Temer para que o Brasil pudesse reduzir os alarmantes níveis de desemprego e retomar sua economia, acabou por inserir os trabalhadores e trabalhadoras brasileiras em uma perspectiva de maior insegurança, vulnerabilidade e grave risco, com sérias implicações em sua vida pessoal, familiar e social. O aumento do desemprego, a alta rotatividade no mercado de trabalho, a redução salarial, a ampliação de acidentes de trabalho, a restrição do recurso à Justiça do Trabalho são algumas das consequências mais palpáveis dessa legislação (MANCEBO, SANTORUM, RIBEIRO e LÉDA, 2020).

Contudo, as autoras destacam que, também são muito preocupantes os impactos na desigualdade social, no aumento de doenças ocupacionais e no aumento de transtornos mentais relacionados ao trabalho. A Contrarreforma trabalhista fere ainda a dignidade dos trabalhadores e das trabalhadoras em uma sociedade estruturalmente racista, misógina, violenta e autoritária. Determinados grupos da sociedade, como mulheres e pessoas negras, são mais expostos por esse impulsionamento de um conjunto de ideologias conservadoras e antidemocráticas. As autoras evidenciam que o ideário neoliberal e conservador ganhou ainda mais espaço no Brasil

quando, em 7 de abril de 2018, o ex-presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva foi condenado, preso e, conseqüentemente, retirado do processo eleitoral que elegeu Jair Messias Bolsonaro presidente no mesmo ano. E, é em seu governo que mais uma contrarreforma foi desengavetada às pressas: a Contrarreforma da Previdência Social, registrada na PEC 06/2019.

Silva e Jesus (2017) destacam que, anteriormente a essa implementação, como primeira afronta à previdência social no Brasil e ainda no governo de Michel Temer, o Ministério da Previdência Social foi extinto e, na sequência, abriu-se portas para a aprovação desse novo conjunto de leis que deixou a previdência social sem nenhuma referência administrativa no contexto nacional. Os autores complementam destacando que a PEC 287/2016, que continha o planejamento original e que se transformou na aprovada PEC 06/2019, tinha como principal proposta a exigência de uma idade mínima de 65 anos para homens e 62 anos para mulheres, além da contribuição de 25 anos para fins de aposentadoria para trabalhadores e trabalhadoras de quaisquer setores produtivos, extinguindo a aposentadoria somente por tempo de contribuição.

Em resumo, para muitos trabalhadores a possibilidade da aposentadoria não será mais viável, pois com os níveis elevados de desemprego e com a alta rotatividade presente no atual mercado de trabalho, os trabalhadores e trabalhadoras ou não terão como contribuir por falta de renda ou então não conseguirão alcançar o tempo de contribuição mínimo exigido. Silva e Jesus (2017) destacam que isso ainda pode se agravar se forem levadas em consideração as inúmeras possibilidades de trabalhadores e trabalhadoras com menos especialização e mais idade somente conseguirem se estabelecer em trabalhos que sejam terceirizados, intermitentes e informais, tendo em vista o desmonte da CLT e o incentivo à flexibilização dos contratos de trabalho.

Neste sentido, Fleury (2019) destaca que, dentre as mudanças propostas nessa contrarreforma previdenciária, a instauração de um regime de capitalização é a mais agravante, isto é, com a fixação de uma idade mínima para a aposentadoria, escancara-se que a preocupação passa a ser com o maior tempo e a maior contribuição dos trabalhadores e não mais com os seus benefícios, como pautado pelo regime da seguridade social. Essa medida tem impacto direto na qualidade de vida da população e na definição do tipo de sociedade que está sendo construída.

A autora explica também que os trabalhadores e trabalhadoras agora contribuem com depósitos mensais determinados sem saber quanto - e se - receberá algum valor referente a sua

aposentadoria no futuro. Silva e Jesus (2017) complementam que a contrarreforma previdenciária amplia também a desigualdade social, visto que as camadas de trabalhadores e trabalhadoras com menos rendimentos ficarão mais expostos à não-proteção enquanto as camadas com rendas mais elevadas poderão optar por uma previdência complementar e privada, fato que acirra ainda mais as desigualdades sociais e a lógica segregadora presente nesse regime de capitalização.

Mantendo a narrativa ideológica de acumulação, flexibilização, de valorização dos interesses do empresariado e da redução dos gastos públicos, o governo de Jair Bolsonaro propôs, na sequência, uma contrarreforma administrativa em setembro de 2020, através da PEC 32/2020. Dessa vez, o foco era o setor público brasileiro e os objetivos eram combater os supostos “privilégios” dos servidores e servidoras públicas, flexibilizar as formas de contratação e retirar a estabilidade dos trabalhadores e trabalhadoras desse setor. No que concerne às formas de contratação, a contrarreforma administrativa se parece com a contrarreforma trabalhista no que tange às relações de trabalho, pois também objetiva flexibilizar os vínculos empregatícios, só que no setor público. A ideia por trás desse ataque ao serviço público é de alterar as formas de contratação dos servidores e das servidoras contribuindo para a diminuição do número de trabalhadores e trabalhadoras com estabilidade e, conseqüentemente, para o aumento dos vínculos instáveis e temporários (BRAUNERT, BERNARDO e BRIDI, 2021).

Braunert, Bernardo e Bridi (2021) atestam que essa proposta de emenda à Constituição seria um retrocesso no Estado democrático de direito, visto que a estabilidade no serviço público está prevista em lei desde a Constituição Federal de 1934. Essa medida, no longo prazo, pode afetar a continuidade e a qualidade das políticas públicas além de desmoralizar os valores republicanos e os serviços públicos. Além disso, os autores acrescentam que essa dinâmica pode favorecer uma possível utilização política no preenchimento dos cargos públicos. Ao renunciar à estabilidade, por meio da flexibilização da contratação para os cargos públicos, o serviço público pode passar a priorizar os interesses particulares do governo em detrimento dos interesses do povo, o que colocaria em xeque a própria efetivação da democracia.

Os autores ainda evidenciam que o governo de Jair Bolsonaro enquadrou o Brasil em uma realidade que não só precarizou o trabalho dos trabalhadores e das trabalhadoras, mas também não demonstrou compromisso com a continuidade das políticas públicas permanentes, como a assistência e previdência social, a saúde e a educação. É importante demarcar que, por

mais que não tenha saído da pauta, o (des)governo de Bolsonaro não conseguiu aprovar essa medida (BRAUNERT, BERNARDO e BRIDI, 2021).⁹

Diante do exposto até aqui, é notório que o Brasil, um pouco antes do golpe de 2016, enfrentava diversas mudanças constitucionais e legais efetivadas pelo Poder Executivo e pelo Congresso Nacional. O governo de Jair Bolsonaro intensificou ainda mais as tensões nas relações de trabalho e ampliou os danos para a classe trabalhadora. Se a proposta da PEC 32/2020 buscava reestruturar o serviço público, isso se agrava ainda mais quando a análise passa a ser do ponto de vista da educação superior no Brasil (MANCEBO, SANTORUM, RIBEIRO e LÉDA, 2020).

As autoras destacam o contingenciamento de 30% da verba prevista para a rede federal de educação superior, feito pelo governo em maio de 2019, bem como a drástica redução das despesas com o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTI). Esse é um ataque ao desenvolvimento da ciência e tecnologia no Brasil, assim como ao ensino público na formação superior que afeta diretamente os servidores e servidoras, professores e professoras dessas redes de ensino.

Mancebo, Santorum, Ribeiro e Léda (2020) complementam dizendo que, indubitavelmente, as ações do governo de Jair Bolsonaro agravam ainda mais esse setor que já é fortemente “financeirizado” desde 2007, quando algumas empresas educacionais negociaram parte de suas ações na Bolsa de Valores de São Paulo. Um dos reflexos disso é que as Instituições de Ensino Superior (IES) se alinharam à lógica capitalista dos negócios na qual o principal objetivo é atingir os interesses dos acionistas, que é a maximização dos lucros.

O trabalhador e a trabalhadora, nesse contexto, são considerados um custo e o objetivo das “empresas educacionais” não está engajado com a qualidade do ensino e com a formação profissional. A educação, então, passa a ser tratada como mercadoria e desperta os interesses do capital para um novo mercado. Esse fato corrobora a expansão das redes de educação superior, que se dá em uma cultura de produtivismo acadêmico, estendendo as implicações para além da graduação, mas também para os programas de pós-graduação. Dessa forma, a

⁹ Durante os anos de 2020 até 2022, o Brasil vivenciou a pandemia do Covid-19, Viana (2020) acrescenta que a precarização do trabalho se agravou nesse período. Fato é que a disseminação global do vírus acelerou a flexibilização do trabalho, aumentou as taxas de desemprego e, conseqüentemente, expandiu o número de trabalhadores e trabalhadoras informais que não possuíam garantias de direitos trabalhistas. Além disso, cresceu o movimento de flexibilização das regras trabalhistas como solução para a continuidade de atividades empresariais e manutenção dos empregos no Brasil, o que é controverso, pois, ao mesmo tempo, a demissão em massa foi uma das características mais marcantes do momento de pandemia no Brasil e no mundo (PAULA e OLIVEIRA, 2020).

disseminação das IES está atrelada principalmente a uma postura de competitividade em escala mundial, demandada pelo próprio mercado e pelas suas sistemáticas alterações e flexibilizações. A especialização e o modelo das competências ganha ainda mais força com esse viés competitivo no qual os trabalhadores e trabalhadoras são obrigados a se “diferenciar” dos outros como fator primordial nos critérios de permanência ou até mesmo acesso a um determinado emprego (MANCEBO, SANTORUM, RIBEIRO e LÉDA, 2020).

Neste sentido, essa primeira seção objetivou a apresentação e compreensão de um panorama macropolítico no Brasil, demonstrando que o crescimento dos ideais neoliberais na sociedade brasileira culminou em uma série de ataques ao campo do trabalho. Além disso, o período pós-golpe de 2016, contribuiu ainda mais para o desmonte de políticas públicas e, principalmente, para a redução de uma dinâmica de expansão de direitos. A apresentação de alguns efeitos dos (des)governos Temer-Bolsonaro para a Educação Superior, neste tópico, se relaciona com os aspectos que serão discutidos na próxima seção. Esses sucessivos ataques contribuíram para encadeamentos que associam diretamente o trabalho à denúncia de diversas manifestações de sofrimento.

1.2. *Pane no sistema, o administrador adoeceu! Quando a implicação impõe a confrontação com seus referenciais*

Pane no sistema, alguém me desconfigurou [...]
 Eu não sabia, eu não tinha percebido
 Eu sempre achei que era vivo [...]
 Até achava que aqui batia um coração
 Nada é orgânico, é tudo programado
 E eu achando que tinha me libertado
 Mas lá vêm eles novamente
 Eu sei o que vão fazer
 Reinstalar o sistema
Pitty, Admirável Chip Novo.

Esta segunda seção objetiva elaborar um breve panorama sobre o cenário no qual a implicação desta pesquisa se dá. Se torna relevante apresentar o contexto mais específico que considera a vivência do pesquisador, bacharel em administração, sobre os rumos de sua formação e seu adocimento perante o contexto histórico do campo do trabalho no Brasil. É inevitável considerar que os aspectos da formação em administração de empresas no país atravessam e implicam o pesquisador, ao mesmo tempo que justificam esta pesquisa.

Dessa forma, é importante demarcar o conceito de implicação que nos serve nesta pesquisa, tomando como base a Análise Institucional. Segundo Lourau (1993):

A Análise Institucional tenta, timidamente, ser um pouco mais científica. Quer dizer, tenta não fazer um isolamento entre o ato de pesquisar e o momento em que a pesquisa acontece na construção do conhecimento. Quando falamos em implicação com uma pesquisa, nos referimos ao conjunto de condições da pesquisa (LOURAU, 1993, p. 16).

O autor elucida que as *implicações* sempre constituem o processo de pesquisa, fugindo de qualquer vínculo com a neutralidade e a objetividade advindas do sentido “positivo” ou “positivista” de ciência (p. 17). Ao assumir essa premissa, fazemos também uma escolha política nesta pesquisa, isto é, consideramos as condições pelas quais ela surge e se desenvolve:

Sabe-se, hoje, que o cientista confere à ciência os seus próprios valores, independente da posição ideológica que possui (seja esquerda, direita ou centro). Logo, a neutralidade axiológica, a decantada "objetividade", não existe (LOURAU, 1993, p. 16).

Assim, o contexto sobre a educação superior no Brasil atravessa diretamente a *implicação* do pesquisador. Tendo em vista que no período após 2016 o fomento à financeirização da Educação no Brasil aumentou, acirrando ainda mais a concorrência. As Instituições de Ensino Superior (IES) se proliferaram e, assim como as organizações que vendem serviços, passaram a disputar alunos-clientes¹⁰. Impulsionado pelo modelo das competências¹¹, o mercado de trabalho transformou as Instituições de Ensino Superior em um novo nicho de comercialização. Os trabalhadores e as trabalhadoras passaram a buscar - seja para uma promoção ou principalmente para tentar evitar o desemprego - uma qualificação para se diferenciar no mercado de trabalho (PETINELLI-SOUZA e BARROS DE BARROS, 2010).

Esse contexto mais amplo sobre a Educação Superior no Brasil se entrelaça com o período da minha formação em Administração, com ênfase em Administração Pública pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO). O período da minha graduação

¹⁰ Tendo em vista que o ensino de administração no Brasil é baseado na lógica de mercado que cerca a educação brasileira, Nicolini (2023) explicita que a preocupação com a qualidade do curso acaba por não ser uma prioridade para as IES e seus acionistas. Isso porque o curso não exige muito investimento financeiro por não haver custos com laboratórios, pesquisa e tecnologias. Sendo assim, com baixo custo de implementação e uma demanda muito grande do mercado, o cenário multiplicador desse curso e suas especializações acaba por ser facilitado. Esse fato demonstra, de certa forma, a precarização dessa formação na atual conjuntura brasileira.

¹¹ Zarifian (1997) explica que o modelo das competências visa modernizar o ideal dos postos de trabalho. Ou seja, entende-se por gestão de competência a definição das capacidades que o trabalhador deve ter para ocupar um posto de trabalho. Esse modelo ganhou destaque nos anos de 1985/86, justamente por conta da crise econômica dos anos 70. Nesse período, marcado por perdas relevantes e por fragilidade dos vínculos empregatícios, os trabalhadores se depararam com uma demanda mais precária vinculada às suas competências. Fato que é muito similar ao que se estabeleceu no mundo com a crise estrutural do capitalismo de 2008 e que contribuiu para o atual contexto brasileiro sobre o trabalho. O autor explica que a questão da competência - ou a falta dela - é tida, pela administração, como capacidade de realizar determinadas funções e, caso contrário o sujeito é tido como “incompetente”.

(2014-2017), acompanhou o momento pós-Jornadas de Junho de 2013, passando pelo golpe de 2016 e teve seu ápice na aprovação da contrarreforma trabalhista de 2017, ano da minha formatura. Ao longo do tempo, minha trajetória na universidade acompanhou a construção de uma sombria conjuntura que se estabeleceu na sociedade brasileira. Dessa maneira, ao mesmo tempo que estudava as *teorias e práticas* da Administração, experimentava o *ser trabalhador-administrador* no Brasil, vivenciando as consequências do desmonte das políticas públicas e as especulações que surgiram sobre o campo do trabalho, diante desse panorama.

Um dos dilemas enfrentados pelo autor desta dissertação durante a graduação era, por um lado, ter sido apresentado às teorias da administração, isto é, às bases teóricas que compõem as disciplinas do curso, bem como sua aplicação nas empresas privadas, como por exemplo, na realização do estágio supervisionado na área. Por outro lado, também foi apresentado ao funcionamento da administração pública, às suas bases, à ideia de constituição e expansão de direitos e à importância das políticas e serviços públicos no direcionamento da efetiva democratização da sociedade brasileira. Isto é, uma formação que proporcionou, ao mesmo tempo, conhecimentos no campo da administração voltada para o âmbito privado, mas também, para o âmbito público.¹²

Enquanto estudante de administração aprendi princípios e estratégias para que uma empresa privada mantenha seus lucros – elemento central da ciência da administração – e para que os *stakeholders* – ou acionistas – sejam sempre beneficiados. Isto é, como conta Nicolini (2003), eu estava sendo formado em uma linha tradicionalista¹³ para atuar de acordo com a

¹² Sobre esse aspecto, de uma confusão na minha experiência de formação em administração na UNIRIO, durante o período dos anos 2014-2017, em um momento de transição curricular do curso de Administração da UNIRIO, é interessante mencionar que o surgimento da formação em Administração Privada e Pública no Brasil também se confundem. O ensino de administração se tornou mais forte no país ainda no pós-Segunda Guerra Mundial quando, como resultado da cooperação técnica Brasil-Estados Unidos, alguns representantes da Fundação Getúlio Vargas (FGV) fizeram um intercâmbio para conhecer os cursos de Administração Pública das universidades norte-americanas, o que resultou na criação da Escola Brasileira de Administração Pública - EBAP, no Rio de Janeiro, e na Escola de Administração de Empresas de São Paulo - EAESP (NICOLINI, 2003).

¹³ De acordo com Nicolini (2003), o curso de administração no Brasil se desenvolveu por uma trilha tradicionalista. Esse fato demonstra que o ensino da Administração de Empresas e Administração Pública, na graduação, é baseado nos pressupostos da lógica capitalista de mercado e na aplicação dos princípios e teorias clássicas da administração. O objetivo era formar trabalhadores e trabalhadoras especialistas nas modernas técnicas de gestão empresarial, visando atender as expectativas do empresariado.

lógica capitalista flexível¹⁴ de manutenção e expansão dos lucros. E, ao mesmo tempo, pelo curso da UNIRIO ter tido um aprofundamento na administração pública, também fez parte da minha formação um olhar para o interesse público, ou seja, para o melhor funcionamento dos serviços públicos e para o melhor aproveitamento do orçamento para a efetivação e continuidade das políticas públicas ao longo do tempo.

Durante o percurso na faculdade, cursei disciplinas como: Administração da Produção, Teoria Geral da Administração, Contabilidade Pública e Empresarial, Matemática Financeira, Introdução à Política, Introdução ao Direito, Sociologia, Economia Política, entre outras. O curso está perfeitamente enquadrado no perfil tradicionalista do ensino em administração, tendo disciplinas básicas e instrumentais que são apresentadas aos alunos, futuros administradores, assim como as ciências sociais, que são a base da Administração¹⁵, como observa Nicolini (2003).

O curso da UNIRIO também contava, na época da minha formação, com a disciplina de Estágio Supervisionado como interligação entre os conhecimentos aprendidos na formação e a experiência prática no mercado de trabalho, seja em empresas privadas ou públicas. Entretanto, o curso não tinha as matérias eletivas, isto é, toda a grade curricular era composta por disciplinas obrigatórias, o que também aponta para a ideia de que os cursos de administração,

¹⁴ O ideal de “administração flexível”, segundo Pinto (2010), surge como uma evolução do modelo de produção típico do taylorismo/fordismo. A ascensão do Toyotismo, em 1950, no Japão, buscava por novas formas de organização do trabalho. Esse modelo focava em entregas rápidas e precisas, mantendo a empresa enxuta e flexível, com uma produção desverticalizada e a subcontratação de empresas. Os trabalhadores e trabalhadoras deveriam ser polivalentes e preparados para assumir várias funções. Pinheiro (2001) complementa que a administração flexível, ao contrário do modelo racional de trabalho que desprezava capacidades intelectuais, buscava desenvolver o raciocínio lógico e criativo por meio de trabalho em equipe com mais autonomia. Essa abordagem exigia trabalhadores qualificados e multifuncionais, promovendo um ambiente de controle sutil e produtivo. Com mudanças na economia global, a administração flexível ganhou força como um novo regime de acumulação de capital, propondo a flexibilização dos mercados de trabalho, das relações de trabalho, dos mercados de consumo e das barreiras comerciais.

¹⁵ Para Nicolini (2003), é comum no campo da graduação em administração a prática de repetir o currículo mínimo apresentando no Conselho Federal de Educação, facilitando a produção em massa de bacharéis. Dessa forma, o curso é composto, nos primeiros períodos, por disciplinas básicas e instrumentais sobre aspectos mais amplos como: economia, matemática, contabilidade, filosofia, psicologia, sociologia e informática. O intuito inicial é apresentar ao aluno bases matemáticas e as ciências sociais que também sustentam a Administração, buscando seu entendimento e aplicação, para além das Teorias da Administração. Por ser um curso amplo, o autor explica que as disciplinas dos períodos seguintes são do grupo da formação profissional, sendo apresentadas diversas áreas de atuação aos futuros administradores, tais como: Administração da Produção, Administração Financeira e Orçamentária, Administração de Recursos Materiais, Administração de Recursos Humanos, entre outros. Seguindo essa sequência, nos períodos finais, em algumas instituições, são oferecidas disciplinas eletivas e/ou complementares podendo ser instrumentos de contato com novas áreas ou com áreas já apresentadas durante o curso. Por fim, o último elemento é o estágio supervisionado, que permite ao aluno uma vivência de aplicação dos conhecimentos e que pode contribuir para que o/a profissional tenha seu primeiro contato com o mercado de trabalho.

historicamente, contribuem para a formação de um padrão de administradores generalistas¹⁶, mesmo nos cursos que oferecem disciplinas eletivas que contemplem uma possível ênfase em setor específico da administração, como por exemplo, marketing, comercial, financeiro, RH, entre outros (NICOLINI, 2003).

Na graduação pude encontrar professores que ensinavam mais do que os temas de suas disciplinas no espaço da sala de aula. Eles proporcionaram algumas reflexões para além do ensino das bases que a profissão exigia. No segundo período da minha formação, tive uma disciplina intitulada “Psicologia nas Organizações” que teve um papel decisivo na primeira virada de chave diante desse processo que tanto me implica e que contribuiu para o início de uma trajetória que culminou na entrada no mestrado.

A disciplina, em sua ementa oficial, tinha alguns objetivos voltados para a compreensão da importância da Psicologia Organizacional e da Psicologia do Trabalho e suas aplicações à Administração, além de ter o objetivo de proporcionar um aprendizado sobre motivação, liderança nas organizações, gestão das relações de trabalho, cultura e poder nas organizações, dentre outros temas obrigatórios para os administradores e administradoras. Entretanto, essa disciplina foi acolhida como uma possibilidade de analisar criticamente alguns aspectos relacionados ao trabalho e à administração.

Isso foi uma grande oportunidade oferecida em um curso onde a pesquisa e a análise crítica não se faz tão presente. Foi proporcionado um novo olhar sobre a administração e sobre o trabalho, isto é, a apresentação de um novo caminho para os alunos e alunas que se interessassem por essa temática. Reconheço que a oferta dessa disciplina, com esse enfoque, foi um posicionamento político, visto que, esse viés crítico, em uma disciplina obrigatória, não estava previsto na ementa¹⁷. Ao cursar essa disciplina, novas reflexões foram possíveis, mas, de certa forma, encarar esse conhecimento alterou algumas rotas importantes.

Durante minha formação em administração, compreendia as alterações que estavam sendo propostas e efetivadas na dinâmica sobre o trabalho no Brasil, nas quais o aniquilamento

¹⁶ O curso de administração de empresas teve seu primeiro currículo especializado baseado no referencial teórico das bibliografias norte-americanas, inspirado nos modelos de *business schools*. Motta (1983) explica que, além disso, o objetivo do curso era formar administradores e administradoras generalistas, isto é, profissionais que detivessem capacidades sociais, conceituais e técnicas baseadas nas noções básicas de mercadologia, finanças, produção e relações humanas. Nessa época, na qual o curso de administração de empresas surgiu no Brasil, pensava-se a administração a partir de uma coordenação de conhecimentos parcelados, tendo definidos os conceitos fundamentais de organização, planejamento, coordenação e controle.

¹⁷ As disciplinas de Psicologia nas Organizações (2º período), Administração de Recursos Humanos I (4º período) e Administração de Recursos Humanos II (5º período) foram ministradas pela Prof.^a Dr.^a Raquel Moratori.

das políticas públicas em curso contraria o princípio básico da Administração Pública: a manutenção do interesse do povo. Ao mesmo tempo em que eu me enxergava ao lado dos trabalhadores e trabalhadoras que sofriam os impactos alarmantes desse processo – em um contexto de ataque aos direitos trabalhistas – também experimentava o amargor de identificar que a lógica que se sobrepunha aos interesses públicos era a mesma à qual eu tinha sido apresentado e formado para manter: a lógica capitalista de produção. Tomar consciência dessa dualidade, em determinado momento, foi adoecedor.

Era um conflito para além da confusão entre o que é privado e o que é público. Era um dilema entre *ser administrador* e *ser cidadão-trabalhador*, se é que é possível colocar os dois em pontas diferentes dessa corda. Era um constante debate de normas¹⁸. O que esperavam de mim diante desse cenário enquanto profissional atuante na área? Que interesses, de fato, eu defendia? Que lugar é possível ocupar no mercado para um administrador com tais reflexões? Em determinado momento, as coisas passaram a não fazer mais sentido, não conseguia mais me reconhecer e me identificar com a minha formação.

O mercado de trabalho, centrado nos ideais neoliberais, baseado em uma racionalidade que coloca os trabalhadores e trabalhadoras como empreendedores de si mesmo, dissemina uma ideia de que tanto o sucesso quanto o fracasso são de responsabilidade de cada indivíduo (DARDOT e LAVAL, 2016). Esse panorama se agrava ainda mais tendo em vista o cenário brasileiro de desproteção à classe trabalhadora. Se o “sucesso” depende de cada um de nós, o que é preciso ser feito? O que é sucesso dentro dessa lógica? Essa dinâmica, baseada nos pilares das competências, impôs uma especialização curricular cada vez mais acirrada para a continuidade e o crescimento profissional em uma organização privada.

Não por coincidência, os cursos de administração estão se proliferando¹⁹, principalmente no setor privado, e sendo procurados por trabalhadores e trabalhadoras que

¹⁸ Yves Schwartz (2021) elabora sobre a *dramática* que caracteriza o trabalho em que está permanentemente presente o debate de *normas* atravessado por um mundo de *valores*.

¹⁹ Os dados do CENSO 2021 ilustram os cursos com maior número de alunos nos últimos 10 anos. Nesse período, três cursos de graduação se mantêm no topo, são eles: Administração, Direito e Pedagogia. Em 2011, o ranking era exatamente nessa ordem. Contudo, em 2021, houve uma alternância sendo atualmente liderado pela Pedagogia, seguido pelo Direito e na sequência, pela Administração. O que pode ser observado também é que a diferença entre esses três cursos para o quarto colocado, nesse mesmo período, é bem grande. O curso de Administração, atual terceiro colocado, possui 620.966 alunos, enquanto Enfermagem, quarto colocado, possui 388.266 alunos. Ainda sobre o CENSO 2021, considerando a Rede Federal e os cursos presenciais, a formação em administração recebe o maior número de matrículas no Brasil. Ainda na Rede Federal, entretanto, analisando os dados de cursos à distância, a Administração é a quarta colocada, ficando atrás dos cursos de Pedagogia, Matemática (formação de professores) e Letras (formação de professores). Por outro lado, os dados da Rede Privada, apontam que o curso de Administração é o segundo mais escolhido nos cursos à distância e o quarto nos cursos presenciais (BRASIL, 2022).

precisam estar cada vez mais capacitados para exercer múltiplas funções em um ambiente cada vez mais conturbado e dinâmico proposto por essa demanda (PETINELLI-SOUZA e BARROS DE BARROS, 2010). Diante desse cenário, a dúvida que persiste é: o que fazer com a minha carreira? Como ser bem sucedido diante desse panorama? Terminar a faculdade e buscar uma especialização? Mas qual especialização? O que será que o mercado quer de mim? Muitos questionamentos surgiram.

Esse quadro se agravou, mais precisamente entre os anos de 2015 e 2016, por conta de uma vivência particular com um familiar, que me fez perceber e sentir na pele os ideais que começavam a surgir no mercado de trabalho e que, de certa forma, passaram a afetar diretamente os trabalhadores e trabalhadoras. Nessa conjuntura, minha família sofreu bastante com perdas sucessivas relacionadas ao trabalho e, conseqüentemente, isso teve ressonância em mim. A estabilidade e a possibilidade de construir novamente uma carreira, em um cenário marcado pela terceirização, parece ser inalcançável. Será que esperam que eu seja mais um administrador que desenvolva e propague essa lógica da administração flexível? Como eu deveria me adaptar a isso?

E, como se não bastasse tamanho impasse, em 2016, com o golpe sofrido pela presidenta Dilma Rousseff e com a aprovação da contrarreforma trabalhista, o caos, de fato, se instaura. Como estudante de administração pública e trabalhador, encarar essa contrarreforma, que desmantelava quaisquer possibilidades desse cenário melhorar, foi uma grande frustração, tanto no âmbito micro, pessoal e familiar, quanto em nível macro enquanto trabalhador, profissional da administração e cidadão. Esse fato mexeu com as minhas expectativas, com minha visão de futuro e com a minha esperança.

Foi nesse momento que, de certa forma, esse cenário me afetou tão profundamente e se tornou *urgente* para mim. A implicação foi tamanha que se manifestou na temática da minha monografia de conclusão do curso de graduação em administração intitulada: “Administração Flexível: implicações das aprovações da Lei da Terceirização e da Reforma Trabalhista para o trabalhador contemporâneo”. Na construção do trabalho de conclusão de curso, encontrei algumas projeções feitas por estudiosos e pesquisadores em economia política sobre possíveis resultados esperados para os trabalhadores e trabalhadoras com a recente aprovação dessas legislações, como por exemplo, o fomento à terceirização e ao trabalho intermitente. O intuito da minha monografia foi chamar atenção para o adoecimento dos trabalhadores e trabalhadoras diante dessa lógica e desse contexto.

Fato é que o meu maior sentimento durante esses anos era medo. Medo do desemprego, medo de não realizar meus sonhos, medo do que estava por vir, medo de não conseguir construir relações de longo prazo na minha profissão. Hoje, com um pouco mais de clareza das coisas, entendo que isso refletiu significativamente na minha vida profissional. Meu primeiro estágio, ainda em 2014, é meu atual emprego. De certa forma, eu não queria “me entregar” à lógica de mercado baseada nas especializações. A minha vivência particular, com as mudanças estruturais em minha família nesse período também me fizeram assumir responsabilidades que iam para além de mim. E tudo isso me gerava medo.

O ambiente competitivo do mercado global e nacional, que impulsiona o modelo das competências e acirra a competição entre os trabalhadores e trabalhadoras me *travava*. Para um administrador, as especializações são demandas quase que obrigatórias - pós-graduação, MBA, cursos técnicos, cursos de idiomas, entre outros. A comparação e a competição me confundiam e, de fato, uma *pane* se instaurou e todos esses conflitos internos me adoeceram. Eu não me via mais sendo um administrador - ou pelo menos não o administrador que queria que eu fosse - e não me enxergava cedendo ao que o mercado solicitava de mim, sabendo que esses títulos não necessariamente diriam sobre as minhas capacidades e só incentivam uma diferenciação nos processos seletivos cada vez mais impessoais.

Com isso, eu sentia que chegaria um momento no qual eu precisaria me especializar e encarar essa dinâmica das competências para me “valorizar profissionalmente” diante do mercado e dos processos seletivos das empresas. Até que, quando eu decidi me entregar e investir nas demandas do mercado, a pandemia do coronavírus chegou ao Brasil e fez com que a minha história tomasse um rumo diferente.

1.2.1. A potência do encontro com um novo referencial: quando as coisas voltam a fazer sentido

O contexto da pandemia foi um agravante para o meu adoecimento perante o trabalho. O medo voltou a tomar conta. O medo da morte, o medo do desemprego, o medo do futuro. Mas, foi também durante a pandemia que a retomada aos estudos sobre o trabalho ganhou força. Durante a minha graduação, a minha experiência familiar e os dilemas da minha formação impulsionam a entrada, mesmo que superficial, no campo do trabalho, pesquisando o contexto centrado no desmonte de políticas públicas e na denúncia do adoecimento dos trabalhadores e

trabalhadoras. De certa forma, novamente, minha vivência enquanto profissional adoecido da área da administração despertou em mim a necessidade de torná-la objeto de análise. Surgiu, então, pela primeira vez a hipótese de cursar o mestrado, primeiramente como forma de voltar a pesquisar sobre esse campo, mas também como uma possibilidade de ampliação de horizontes.

Foi nesse contexto que surgiu um pré-projeto de mestrado, construído inicialmente como uma continuação da minha pesquisa da monografia. O objetivo inicial era analisar as implicações das atuais políticas públicas acerca do trabalho na subjetividade do trabalhador brasileiro contemporâneo. De certa forma, minha experiência enquanto profissional formado em administração ainda me tomava pela vontade de *denunciar* o que estava acontecendo com a formação em administração, bem como o que isso poderia acarretar para a saúde dos futuros administradores e administradoras.

A ideia de cursar o mestrado ganhou mais força após a participação em um projeto com alunos e ex-alunos da UNIRIO, a fim de estabelecer um diálogo sobre a formação e o mercado de trabalho com os estudantes. Nesse projeto - denominado *Bússola* - pude conversar com alunos do 4º período (denominados pelo Projeto como viajantes) e identificar entre eles uma imensa ansiedade sobre o futuro e o desejo por uma “fórmula do sucesso”. Eu, colocado no lugar de um dos *guias* (denominação dada ao projeto para os ex-alunos) reconheci que existia uma forte demanda dos estudantes - *vijantes* - de respostas sobre o que eles deveriam fazer, quais os cursos de idiomas deveriam cursar e qual seria a melhor pós-graduação ou MBA. As idealizadoras do projeto determinaram os temas e assuntos de cada encontro e os guias tinham o papel de “fazer os estudantes encontrarem seu propósito” durante o período do projeto, entretanto, não foi dessa maneira que eu consegui levar a dinâmica. Essa participação foi um dos maiores sinais de que eu queria contribuir com o campo do trabalho, mas, principalmente poder gerar subsídios para pensar essa profissão que já dava indícios de adoecimento dos futuros profissionais, ainda na graduação.

O trabalho que eu conhecia e experimentava, tanto na vivência enquanto trabalhador, mas como pesquisador iniciante sobre o campo do trabalho no Brasil, era um caminho sem volta para o adoecimento. De fato, o atual cenário brasileiro se configura por um alarmante problema de saúde pública. Diversas formas de sofrimento no trabalho ganham cada vez mais destaque, como por exemplo, o *burnout*, o estresse, a depressão, a ansiedade, síndrome do pânico, esgotamento, entre outras. São configurados quadros que aumentam cada vez mais o surgimento desse sofrimento psíquico relacionado ao trabalho (MANCEBO, 2019). O meu

primeiro objetivo era demonstrar que, diante da conjuntura estabelecida sobre essa temática no Brasil, os trabalhadores estariam fadados a adoecer, isto é, que o adoecimento chegaria em determinado momento para todos os trabalhadores e trabalhadoras e seria preciso muita luta para reverter esse cenário.

Entretanto, minha trajetória no mestrado é marcada por dois bons encontros: o primeiro deles com a minha orientadora, que apostou na minha pesquisa e enxergou potencial de desenvolvimento da minha ideia inicial apresentada no pré-projeto para a seleção do PPFH (Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Formação Humana) no campo da saúde do trabalhador e, o segundo deles com o referencial das Clínicas do Trabalho. Encontros esses que ampliaram meus conhecimentos, provocando deslocamentos como a saída do campo exclusivo da denúncia e adentrando no campo da compreensão-transformação.

Uma primeira compreensão possível foi que, na atual conjuntura mundial, as tensões políticas desencadeiam consequências diversas aos trabalhadores e trabalhadoras e também acirram os impactos na *micropolítica do cotidiano*, ou seja, os conflitos e degradações se estendem às relações entre as pessoas no trabalho. Esse aspecto está intrinsecamente ligado ao fato de que a partir de determinado entendimento sobre o que é trabalho, podemos abordá-lo de diferentes perspectivas (SANTORUM e MUNIZ, 2019).

Analisando o conjunto de ações que acontecem em um cenário macro, pode-se observar diversos desdobramentos no campo das patologias que são oriundas da precarização do trabalho, enfatizando os efeitos nocivos do trabalho. Por outro lado, ao colocar em análise o “micro”, isto é, a *situação concreta de trabalho*, pode-se desenvolver um enorme potencial de transformação, que interroga o trabalho como propagador de saúde, mobilizando perspectivas e abordagens que buscam o aumento do *poder de agir* dos trabalhadores e das trabalhadoras e da reflexão sobre as práticas no trabalho (SANTORUM e MUNIZ, 2019). Essa possibilidade era totalmente desconhecida por mim.

Conhecer o referencial das Clínicas do Trabalho trouxe potência para esta pesquisa e me proporcionou retomar a minha saúde, pois, me fez enxergar possibilidades em um caminho que até então era obscuro. Outra compreensão importante na aproximação com esse referencial foi justamente o conceito de *saúde* para Canguilhem (2009), entendendo-a não somente como o não adoecimento de um indivíduo, mas, principalmente, como a possibilidade de encontrar meios para estabelecer novas formas de vida, tanto para viabilizar a recuperação de sua saúde quanto para protegê-la. Além disso, me abriu um mundo de possibilidades acerca do

entendimento sobre esse conceito tão complexo quanto multifacetado que é o conceito de *trabalho*.

A aproximação do referencial das Clínicas do Trabalho também proporcionou alguns questionamentos sobre a necessidade, que tanto me afligia, de busca constante de produção de provas (cursos, diplomas, títulos) que atestassem uma competência, mesmo que elas não tenham necessariamente qualquer relação com as competências que os contextos específicos de trabalho irão convocar, mobilizar ou mesmo impedir de se desenvolverem. Essa exigência de produtivismo de si, uma aposta numa perspectiva “quantitativista” de formação, como se o sujeito inteiro fosse o resultado do número de aquisições e índice de acúmulo de conhecimentos e competências, essas supostamente adquiridas nos cursos ou eventos realizados e atestados, pode nos indicar *pistas* de um *gênero profissional*²⁰ nesse ofício?

A formação em administração em 2021, “ganhou” uma resolução²¹ que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração (BRASIL, 2021), tendo como um dos aspectos a definição de um perfil de aluno egresso, que deve estar apto para lidar com as questões que envolvem o *saber*, o *saber fazer*, o *saber fazer bem* e o *querer fazer*. O que este perfil nos indica em termos de *pistas* sobre o tipo de *prescrições* estabelecidas para os futuros administradores e administradoras? As bases teóricas que compõem a formação em administração poderiam estar disseminando ideias sobre uma determinada *concepção de trabalho* que vai orientar a conduta profissional dos futuros administradores e administradoras? Qual seria essa concepção? Até que ponto a concepção de trabalho apresentada na formação pode repercutir nas *práticas* dos administradores e administradoras?

Esses questionamentos só foram possíveis com a apreensão de novos conhecimentos e com a confrontação de referenciais - os que eu já tinha como administrador e os que eu conheci na descoberta do ofício de pesquisador. O maior entendimento é o de considerar o trabalho em sua máxima complexidade, buscando transformar, por meio do cuidado, aquilo que parece ser

²⁰ O conceito de gênero profissional é proveniente da abordagem da Clínica da Atividade que remete à dimensão coletiva do trabalho. Ele remarca, de certa forma, os traços da história de um ofício.

²¹ A Resolução nº 5, de 14 de outubro de 2021, estabelece as Diretrizes Nacionais do Curso de Graduação em Administração. Destacamos o Artigo 2º, que versa sobre a definição de um perfil de aluno, denominado: “Do perfil e competências esperadas do egresso; o Artigo 3º, onde estão listadas as competências gerais que devem ser passadas ao longo da formação para os alunos; o Artigo 9º, no qual constam os métodos que precisam estar subordinados ao desenvolvimento das competências e o Artigo 10º, onde estão as premissas do ensino-aprendizagem. Essa resolução obriga os cursos de Administração em funcionamento a implementarem esse conjunto de diretrizes no prazo de 3 (três) anos a partir da data de sua publicação, isto é, até 2024. O conteúdo completo desta Resolução está disponível no Anexo A desta presente dissertação (BRASIL, 2021).

somente fonte de doença em um potencial recurso para a saúde (CLOT, 2013). Afinal, eu começava a compreender que ao cuidar do trabalho, cuida-se dos trabalhadores (SANTORUM e MUNIZ, 2019).

Com isso, esta pesquisa aposta em um diálogo entre concepções de trabalho de “mundos” completamente diferentes: a Administração, enquanto ciência, profissão e formação, e as Clínicas do Trabalho, campo do qual nos aproximamos nesta pesquisa, nomeadamente com contribuições da Clínica da Atividade e da Ergologia. Dessa forma, esse capítulo objetivou apresentar dois cenários - um amplo e um específico - que contribuía para que o pesquisador, até a entrada no mestrado, interrogasse o trabalho exclusivamente do ponto de vista dos seus efeitos nefastos, isto é, do adoecimento. E, ao final do capítulo, é abordado o movimento que levou à ampliação do olhar, propiciando a mudança de rota e o nascimento desta pesquisa: o potente encontro com o referencial das Clínicas do Trabalho. As reflexões disparadas no diálogo com esse referencial inspiram o vislumbrar de alternativas para compreender e interrogar o trabalho por uma *via alternativa à do adoecimento*. Abre-se assim, um caminho para considerar a relação do sujeito com o trabalho pelo seu *potencial de desenvolvimento* e de *recurso para a saúde*.

2. PROBLEMA E OBJETIVOS DE PESQUISA:

2.1. Problema de Pesquisa:

Como a noção de trabalho, enquanto categoria conceitual, é abordada no fayolismo?

2.2. Objetivos:

2.2.1. Objetivo Geral:

Analisar, em diálogo com a Clínica da Atividade e a Ergologia, pistas sobre como a noção de trabalho, subjacente ao trabalho da administração, se apresenta no fayolismo.

2.2.2. Objetivos Específicos:

- a) Realizar revisão de literatura integrativa sobre as concepções de trabalho presentes no Fayolismo;
- b) Identificar na literatura pistas sobre as concepções de trabalho presentes no Fayolismo;
- c) Analisar as pistas sobre as concepções de trabalho presente no pensamento fayolista à luz do conceito de atividade desenvolvido pelas clínicas do trabalho;
- d) Identificar na literatura lacunas, avanços e desafios na produção de saberes sobre esse tema, buscando contribuir assim, para a ampliação do debate e das possibilidades/recursos de saúde dos trabalhadores e trabalhadoras desta categoria profissional.

3. REFERENCIAL TEÓRICO: TATEANDO UM NOVO TERRITÓRIO

Coisas que eu sei
As noites ficam claras no raiar do dia
Coisas que eu sei
São coisas que antes eu somente não sabia (agora eu sei)
Danni Carlos, Coisas Que Eu Sei.

Neste capítulo são apresentados brevemente os elementos conceituais do referencial teórico adotados neste estudo, os quais apresentam ferramentas que nos pareceram muito pertinentes, tanto para as elaborações que tornaram possível a formulação do problema de pesquisa, quanto para a análise e discussão dos resultados desta dissertação. Com o intuito de

contextualizar o referencial adotado nesta pesquisa, considerando o contexto nacional, a contribuição de Santorum e Muniz (2019) nos permite uma compreensão do panorama sobre o campo do trabalho no Brasil, compartilhando a proposta de analisá-lo do *ponto de vista da atividade do trabalho*. Os autores discorrem sobre a urgência de responder aos desafios impostos por todo o retrocesso civilizatório vivido no país nos últimos anos e que “atingiram em cheio” o trabalho, apontando que a resposta está na efetiva democratização da sociedade brasileira. Contudo, eles destacam que essa luta acontece também no *front* das situações de trabalho, propondo analisá-las a partir da via que considera o trabalho como uma reserva vasta de alternativas possíveis para afirmação e produção de vida.

Santorum e Muniz (2019) destacam que o referencial teórico aqui apresentado como norteador das reflexões que dão contorno a esta dissertação, não pretende ser indiferente à nocividade do trabalho, pelo contrário, eles alertam que é necessário “olhar para elas e agir”, aguçando um olhar para os *microenfrentamentos*. Acompanhamos as clínicas do trabalho, assumindo como nossa também sua premissa: a de que há muito mais no trabalho do que uma relação contratual e instituída de emprego. Ao mesmo tempo, apresentar contributos desse referencial para uma pesquisa no campo da administração, é desafiador uma vez que isso requer uma contextualização.

É necessário demarcar que, se atualmente a presente pesquisa pode se servir desses contributos, desenvolvidos na Europa a partir da década de 1990 isso se deve ao processo histórico complexo que caracteriza a psicologia do trabalho no território brasileiro, com suas controvérsias e seus modos de apropriação. Seguindo esse pensamento, Bendassolli e Soboll (2011) evidenciam uma diversidade²² de posicionamentos, abordagens e filiações quando se trata da psicologia voltada para a análise do trabalho. Sem desconsiderar a existência dessa diversidade, sua complexidade e constituição histórica, e, ao mesmo tempo, assumindo os limites do presente texto, nos cabe aqui apenas sinalizar que é justamente no processo histórico envolvendo as controvérsias no campo da psicologia do trabalho no Brasil, que um outro

²² Tal diversidade, efeito de um longo processo histórico que marca a entrada da psicologia nos contextos do trabalho, traduz-se, por exemplo, em diferentes modos de denominar o campo no Brasil (PTO, POT, Psicologia Social do Trabalho, entre outras.), correspondendo a diferentes linhagens epistemológicas. Esta temática nos interessa particularmente pela relação que se estabelece entre Psicologia e Administração desde a Revolução Industrial até a contemporaneidade. No entanto, não faz parte do escopo desta dissertação discorrer sobre essa história que precisa ser abordada com todo cuidado. Por isso nos limitamos a sugerir algumas das leituras que, no nosso entendimento, contribuem para uma compreensão histórica e crítica sobre os modos de pensar e fazer psicologia nos mundos do trabalho no Brasil. Schwartz e Durrive (2021); Santorum e Muniz (2019); Sampaio (1998); Coutinho, Bernardo e Sato (2017); Figueiredo (2022); Leão (2012).

campo, o das clínicas do trabalho, encontra em solo brasileiro um terreno fértil que continua em plena expansão, a partir dos anos 2000.

Nesse contexto, o campo das Clínicas do Trabalho, conforme explicam Santorum e Muniz (2019), teve, entre várias outras que poderiam ser citadas, forte influência do Modelo Operário Italiano (MOI) de produção de conhecimentos e de luta pela saúde no trabalho, com as contribuições de Ivar Oddone e seus colaboradores. O legado de Oddone, que liderou um coletivo profissional de saúde militante das causas políticas e sindicais na Itália, teve papel importante no desenvolvimento do campo da Saúde dos Trabalhadores no Brasil e gerou encadeamentos importantes na França, principalmente na construção de uma cartografia de riscos industriais na região de Bouches-du-Rhône que era marcada pela centralização da atividade industrial (MUNIZ et al., 2013).

No contexto brasileiro, após a década de 1980, os ideais do MOI demonstraram certa influência nas ações sindicais, principalmente quando os aspectos das condições dos ambientes de trabalho e da saúde dos trabalhadores e trabalhadoras tornaram-se pontos de interesse sindical. Ainda na década de 1970, depois de muita disputa política, os sindicatos no Brasil saíram da clandestinidade e puderam aliar-se ao movimento de reconstrução democrática, o que reforça a importância das ideias do MOI no contexto histórico de construção do direito à saúde no Brasil (MUNIZ et al., 2013). Os autores ainda ressaltam que as contribuições desse Modelo são marcadas pelo objetivo de transformar o meio de trabalho em benefício do homem²³ (p. 282), colocando os trabalhadores e trabalhadoras como portadores de um conhecimento validado coletivamente.

Além disso, pode-se citar sua contribuição no sentido teórico-metodológico com intervenções que propõem que a classe trabalhadora esteja em lugar de *protagonismo* em uma

²³ É importante demarcar que nesta nota abordaremos a questão de gênero que não tem nenhuma relação com o conceito de gênero mobilizado pela clínica da atividade: o conceito de gênero profissional. Nesse sentido, somos provocados também a refletir sobre os processos de outras esferas da produção da vida social. Dois conceitos nos vêm à mente: gênero e divisão sexual do trabalho. Baseados em Joan Scott (2019) entendemos gênero como elemento constitutivo de relações sociais fundadas sobre diferenças socialmente percebidas entre os sexos. A categoria analítica nos remete aos símbolos culturalmente disponíveis, às definições construídas, histórica e socialmente, sobre masculino e feminino, à ação política que organiza instituições e à formação da identidade subjetiva dos sujeitos constituída na vida social. Com Daniele Kergoat (2009) somos apresentados ao conceito de divisão sexual do trabalho, a partir do qual a autora analisa que as condições de vida de homens e mulheres não são produtos da biologia mas, sobretudo, das construções sociais. As relações sociais de sexo possuem uma base material: o trabalho. A divisão sexual do trabalho é a forma de divisão do trabalho social decorrente das relações sociais de sexo; essa forma é historicamente adaptada a cada sociedade. Nas situações concretas e reais de trabalho e de formação para o trabalho, os processos de diferenciação, definição e hierarquização de papéis entre homens e mulheres se formam e legitimam, em articulação com outras esferas da vida social.

aliança com os profissionais da saúde, tornando o local de trabalho um espaço relevante de luta pela saúde e de novas relações sociais. Os autores explicam que não se trata de incorporar completamente a experiência do MOI na Itália, mas de honrar o legado que reafirma a produção de ações e mobilizações coletivas. Os princípios e experimentações de Ivar Oddone, na atualidade, servem como herança e inspiração para reforçar a aposta no potencial de recriação dos trabalhadores e trabalhadoras, premissa fundamental para o referencial das Clínicas do Trabalho (MUNIZ et al., 2013).

O arcabouço teórico das Clínicas do Trabalho, segundo Bendassolli e Soboll (2011), é representado por quatro teorias clínicas - a Psicodinâmica do Trabalho, a Clínica da Atividade, a Psicossociologia e a Ergologia - que, por mais que tenham pontos de convergência e de divergência, estão centradas na relação entre a subjetividade e o trabalho, tendo como objeto comum a todas elas, a *situação de trabalho*. A ideia central é direcionar o olhar para os processos criativos e construtivos do sujeito. É uma aposta na capacidade do sujeito de se *mobilizar e agir* perante o *real* do trabalho. Cada uma delas parte de um conceito de subjetividade e de trabalho, isto é, cada uma aposta em uma via diferente para compreender e apreender as situações de trabalho e os processos de subjetivação.

Um ponto importante de destaque nesse referencial é o significado do termo “clínica”, principalmente dentro de um campo que centra seus estudos na *saúde* dos trabalhadores e trabalhadoras. Essa palavra não possui qualquer relação com uma “clínica de consultório”, que acaba pressupondo a atenção centrada em problemáticas singulares dos indivíduos. Um caminho de formulação desse conceito vem sendo trilhado em contexto brasileiro. Bendassolli e Soboll (2011) elucidam que esse termo é entendido por meio da articulação entre o mundo psíquico e o mundo social, considerando o trabalho como uma esfera social de vivências. Para os autores, esse termo contempla as experiências subjetivas e objetivas dos trabalhadores e trabalhadoras, inclusive as de sofrimento, porém as transcendem.

Souza, Athayde e Santorum (2018) ressaltam que o termo “clínica” não tem relação nenhuma com um suposto objetivo de identificar, diagnosticar e tratar individualmente algum sujeito que sofra com algum transtorno relacionado ao trabalho. O termo, segundo os autores, possui estrita relação com a orientação desse referencial, qual seja, *cuidar do trabalho para desenvolvê-lo e transformá-lo*. Santorum e Muniz (2019) acrescentam que a ideia central é cuidar do trabalho, para, assim, cuidar de quem trabalha. Dessa maneira, o clínico do trabalho

tem uma participação nesse processo, entretanto, são os próprios trabalhadores que protagonizam e assumem o cuidado com seu próprio *trabalhar*.

Os autores explicam também que o ato clínico pode ser compreendido como o meio de produção de um desvio, baseando-se na filosofia atomista de Epicuro. Ao abordar o ato clínico, os autores evocam do latim a palavra *clinamen*, em referência aos pequenos movimentos de desvio dos átomos que, ao caírem no vazio, se chocam, resultando na geração do mundo. Com isso, é possível compreender o contexto no qual a clínica se faz, isto é, os desvios representam “os movimentos em direção à liberdade, à autonomia, à afirmação da vida e da saúde” que serão compreendidos, generosa e atenciosamente, por meio dos olhares e escuta clínicos, situados em uma atividade de trabalho (p. 102). Por meio dessa formulação, os autores enaltecem uma premissa das Clínicas do Trabalho: o compromisso de analisar o trabalho por meio da configuração de um *contexto dialógico* entre pesquisadores (clínicos do trabalho) e os protagonistas do trabalho, que são os trabalhadores e as trabalhadoras de um ofício em análise (SOUZA, ATHAYDE e SANTORUM, 2018).

As contribuições das Clínicas do Trabalho vêm sendo paulatinamente apropriadas no Brasil há quase 20 anos, mas, esse referencial surge ao longo do desenvolvimento da história da Psicologia do Trabalho na França, no final dos anos de 1980, sendo identificadas por Clot (2010) três grandes gerações de analistas do trabalho. A primeira delas foi marcada pelos trabalhos de Suzanne Pacaud e Jean Maurice Lahy e teve início no século XX, nos anos 1900, momento que precedeu a chegada do taylorismo e da chamada OCT (Organização Científica do Trabalho) à França. Os dois desenvolveram a denominada Psicotécnica do Trabalho, que demarca a primeira geração de analistas do trabalho ou da Psicologia do Trabalho na França (CLOT, 2010). O autor explica que a Psicotécnica do trabalho foi, de certa forma, revolucionária para aquele período, pois, os psicólogos de laboratório conseguiram, motivados por suas preocupações sociais, desenvolver um pensamento de que o melhor laboratório possível para analisar o trabalho seria a própria indústria. Com a indústria em constante ascensão devido à Revolução Industrial no início do século XX, milhares de trabalhadores estavam expostos a condições de trabalho que eram multiplicadoras de acidentes e problemas de saúde.

Com isso, o entendimento dessa geração de que era preciso sair dos laboratórios e se situar no interior dessas fábricas para que pudessem compreender o comportamento do trabalhador e da trabalhadora na situação de trabalho foi revolucionário à época. Isso porque a psicotécnica foi desenvolvida como uma psicologia *situada*, contudo, esta acabou por colocar

como seu objetivo a apreensão daquilo que hoje se entende por competências (CLOT, 2010). A Psicotécnica do trabalho desenvolveu um método, um tanto quanto particular, que consistia em o pesquisador assumir o posto de trabalho e fazer um estágio de seis meses para praticar o ofício daqueles trabalhadores que eram observados. Ao assumir o posto de trabalho, o analista cometia alguns erros pela falta de domínio das tarefas, que eram identificados e comentados pelos próprios trabalhadores e trabalhadoras que exerciam originalmente aquele ofício.

No entanto, segundo o autor, a psicotécnica do trabalho se perdeu quando buscou encontrar uma relação direta entre a definição das necessidades do posto de trabalho e as aptidões, compreendidas como sendo passíveis de serem encontradas nos sujeitos. Dessa forma, o método desenvolvido inicialmente como técnica de análise *situada* do trabalho foi substituído pela tecnologia psicodiagnóstica dos testes. A psicotécnica transformou-se assim em um instrumento de seleção, partindo do princípio de que é possível, primeiro prever a fim de controlar para depois agir. E, dessa maneira, ao longo do tempo, acabou virando uma ferramenta que transformou os *sujeitos da ação* em *objeto de seleção*, se voltando contra os próprios trabalhadores e trabalhadoras (CLOT, 2010).

Apesar desse desvio lamentável da psicotécnica para um caminho que ele chama de “testomania”, o autor destaca algumas contribuições importantes que a psicotécnica do trabalho forneceu para a Psicologia do trabalho na França. Uma delas seria o fato de que a atividade humana não é jamais exatamente aquilo que foi previsto a ela, dizendo de outra forma, o *trabalho real* não é nunca a projeção do *trabalho prescrito*. Além disso, outra contribuição da psicotécnica do trabalho para a psicologia do trabalho francófona foi o entendimento de que a *observação direta* não dá conta de apreender a atividade humana. Essas questões serão desenvolvidas mais detalhadamente no decorrer deste capítulo.

A partir disso, Clot (2010) conta que a segunda geração da psicologia do trabalho na França teve como base principalmente a crítica à primeira geração de analistas que desenvolveram a psicotécnica do trabalho. A primeira corrente dessa crítica surge no auge da taylorização na França, no pós-Segunda Guerra Mundial, e é intitulada como Psicologia cognitiva do trabalho. Entre os principais nomes dessa corrente estão os psicólogos Faverge e Leplat. A principal contribuição da psicologia cognitiva do trabalho é que ela retomou a ideia de que as aptidões dos trabalhadores estão na *situação de trabalho* e se tornava necessário voltar a levar esse entendimento para o cerne da análise.

Os psicólogos da psicologia cognitiva do trabalho entenderam que as aptidões não estão no sujeito, mas nos problemas que são impostos pela situação de trabalho. Assim, quando se emprega alguém em um posto de trabalho não se pode prever exatamente como essa pessoa vai trabalhar, pois, na situação de trabalho o sujeito será convocado a *reinventar* suas aptidões, isto é, entre o que deve ser feito e aquilo que se faz *há um mundo de possibilidades*. É na situação de trabalho que estão os *recursos* para o desenvolvimento dessas aptidões (CLOT, 2010). Entretanto, nessa perspectiva, o sujeito passou a ser entendido como um sistema de tratamento de informações capaz de captá-las, demonstrando o caráter cognitivo e limitador dessa corrente fortemente atravessada por elementos da tecnologia da informática. O autor explica que a partir dessa premissa, o sujeito foi limitado a um instrumento de conhecimento, sendo reduzido a uma concepção desencarnada de sujeito, corroborando a ideia de sujeito desencarnado, sem corpo e que não é afetado pelas situações.

A segunda corrente de críticos da psicotécnica ficou conhecida como ergonomia francófona. O nome de referência dessa corrente é o médico Alain Wisner, o qual destaca a saúde como centro de suas preocupações. Ele se propôs a pensar estratégias para os trabalhadores e trabalhadoras em sofrimento psíquico, buscando que eles fizessem seu trabalho de uma outra forma, *pois não há razão para suportar o que é insuportável*. Diferentemente da Psicologia cognitiva do trabalho, o sujeito aqui não é um sujeito epistêmico, intelectual ou cognitivo, mas sim um sujeito social que está, também, exposto ao sofrimento de sua condição social na *situação real de trabalho* (CLOT, 2010). Para Wisner, as aptidões do trabalhador dependem da condição e da situação de trabalho que lhe são oferecidas. Se o objetivo é mudar as aptidões deve-se *transformar a situação de trabalho*, ou seja, é a transformação da situação de trabalho que coloca em curso o desenvolvimento das aptidões - é o trabalho que mobiliza as aptidões e não somente as consome e utiliza.

Uma das grandes contribuições da Ergonomia francófona (Guérin, Laville, Daniellou, Duraffourg e Kerguelen, 2001; Duraffourg, 2010), também conhecida como ergonomia da atividade, é o desenvolvimento da dupla conceitual “*trabalho prescrito*” e “*trabalho real*”. Em resumo, o trabalho prescrito é tudo aquilo que indica o que se deve fazer em um determinado processo de trabalho específico, ou seja, aquilo que é esperado pela gerência e que é vinculado a regras e objetivos previamente determinados pela organização do trabalho. Por outro lado, o trabalho real é aquilo que é *posto em jogo* pelos trabalhadores e trabalhadoras para realizar uma tarefa, como uma resposta àquilo que foi imposto, ao que foi proposto e prescrito aos

trabalhadores, em um contexto específico de trabalho e que *não é diretamente observável* (BRITO, 2008).

Sobre o trabalho prescrito, Telles e Alvarez (2004) acrescentam que ele possui dois componentes básicos: um deles são as condições determinadas de uma situação de trabalho, como por exemplo, os recursos de matéria-prima, o ambiente de trabalho etc., e o outro são as prescrições, isto é, as normas, regras, procedimentos e resultados a serem atingidos. Brito (2008) elucida que:

O trabalho prescrito é vinculado, de um lado, a regras e objetivos fixados pela organização do trabalho e, de outro, às condições dadas. Pode-se dizer, de forma sucinta, que indica **aquilo que ‘se deve fazer’** em um determinado processo de trabalho (BRITO, 2008, p. 284, grifos nossos).

Telles e Alvarez (2004) complementam que as prescrições são as normas emitidas pela hierarquia de uma organização para os trabalhadores e trabalhadoras, oralmente ou por escrito. Elas compreendem um acúmulo de conhecimento, como por exemplo, dos procedimentos definidos para a realização de um trabalho, as normas técnicas e de segurança e os objetivos impostos ao trabalhador e trabalhadora em questões que envolvem os prazos, metas e a produtividade. Nesse sentido, Brito (2008) destaca que as prescrições, até determinado ponto, são importantes para o desenvolvimento das atividades, entendendo que sua ausência ou sua não definição clara pode comprometer significativamente a realização de um trabalho.

Na tentativa de realizar o que foi determinado pelas prescrições, os trabalhadores e as trabalhadoras se encontram com diversas fontes de *variabilidade*. Nesse sentido, encontramos em Canguilhem (2009) o conceito de *infidelidades do meio*, considerado pelo fato de “o ser vivo qualificado viver no meio de um mundo de objetos qualificados, ele vive no meio de um mundo de acidentes possíveis. Nada acontece por acaso, mas tudo ocorre sob a forma de acontecimentos. É nisso que o meio é infiel. Sua infidelidade é exatamente seu devir, sua história” (p. 64). Por meio dessa importante noção, o autor demarca que a existência das variações e inconsistências do ambiente impactam significativamente os seres humanos, exigindo deles uma capacidade de resposta e adaptação contínuas: “o ser vivo não vive entre leis, mas entre seres e acontecimentos que diversificam essas leis” (Idem, p. 64). É uma aposta na construção da vida em sua complexidade, considerando a natureza dos viventes de lidarem e enfrentarem as incertezas na relação entre eles e seus ambientes.

Além da contribuição do desenvolvimento desse do par conceitual, - prescrito e realizado - Clot (2010) explica que uma outra importante herança da ergonomia da atividade é

a *visão positiva* do trabalho. O autor destaca que essa noção nada tem a ver com a visão da ciência positivista, pelo contrário, ela faz alusão à *retomada da análise do trabalho* que se *maravilha com o que as pessoas podem fazer apesar das dificuldades*. O intuito é considerar, na análise do trabalho, a criatividade prática na intervenção, a inteligência da situação, a invenção e desenvolvimento de uma *prática potente de transformação*.

A terceira corrente da segunda geração de analistas do trabalho na França é marcada pelo trabalho do psiquiatra Louis Le Guillant e ficou conhecida como Psicopatologia do trabalho. Clot (2010) explica que a Psicopatologia ficou caracterizada por uma *visão negativa* do trabalho, isto é, uma visão de que o trabalho faz mal e torna as pessoas doentes e loucas, voltada principalmente para os sintomas e patologias vinculadas ao trabalho. A Psicopatologia se baseia na *palavra* dos trabalhadores e trabalhadoras, isto é, na *escuta* para chegar às significações. Essa abordagem pode inadvertidamente desconsiderar as dimensões sociais mais amplas que contribuem para essas condições, resultando em intervenções que tratam os sintomas individuais dos trabalhadores e trabalhadoras (CLOT, 2010).

Por sua vez, a terceira geração de analistas do trabalho ou da Psicologia do Trabalho na França tem, entre suas contribuições, as Clínicas do Trabalho. Yves Clot (2010) destaca que essa geração é numerosa, mas que um dos pressupostos que unem esses estudiosos é que eles querem *transformar* alguma coisa no trabalho: “[...] como *agir para transformar o trabalho*, porque o que faz a força dessa tradição francófona do trabalho é que ela quer *mudar alguma coisa no trabalho*, ela quer *transformar*, é o que nos une nessa terceira geração (CLOT, 2010, p. 221, grifos nossos).

Respeitando toda a história da Psicologia do Trabalho na França, Yves Clot (2010) tenta produzir um caminho nessa herança ao se apropriar dela, - fazendo-a *viver* - situando a clínica da atividade que ele pratica nesta geração: “evidentemente, a análise do trabalho continuará viva depois de nós, *a última palavra não será jamais dita*” (p. 220). Uma questão importante para a clínica da atividade é a questão dos *métodos da ação*, na qual Clot (2010) recorre ao trabalho do psiquiatra Tosquelles e da sua definição de ergoterapia, que por muitas vezes era definida pela premissa incompleta de “fazer trabalhar os doentes nos hospitais psiquiátricos”. Entretanto, Tosquelles inverte essa lógica ao definir que “não se trata de fazer os doentes trabalharem, e sim de fazer trabalhar os doentes e o pessoal que os cuida, para cuidar da instituição” (p. 221). Essa ideia, ao ser considerada no contexto da análise do trabalho, contribuiu com elementos interessantes sobre o método da *ação*: “isso significa que não se trata,

em matéria de análise do trabalho, de cuidar do trabalhador, trata-se de, no método de ação, *fazer trabalhar os trabalhadores para cuidarem do trabalho*. Não cuidar das pessoas, mas cuidar do trabalho (CLOT, 2010, p. 221, grifos nossos).

Além disso, é importante a contribuição de Tosquelles de que a instituição e o pessoal da saúde “*capte no vivo* que os doentes são seres humanos responsáveis por aquilo que fazem, o que só pode ser colocado em evidência na condição de fazer alguma coisa” (p. 201). Clot (2010) explica que fazer as organizações entenderem esse pressuposto é uma tarefa difícil e, para que seja apreendida essa importante contribuição, é necessário a fabricação de métodos que evidenciem isso:

De modo que cuidar do trabalho é transformar a organização do trabalho. Essa é uma **forma de abordagem de ação**. Criar situações e encontrar técnicas nas quais se transformem os trabalhadores em sujeitos da situação, **fazendo-os protagonistas da transformação**. Eles é que são os autores da transformação e não os especialistas (CLOT, 2010, p. 221, grifos nossos).

A questão dos métodos da ação possui uma problemática vinculada à questão da observação. Para desenvolver a ideia da observação na clínica da atividade, Clot (2010) recorre à contribuição do psicólogo francês Wallon e seu desenvolvimento sobre uma observação que incita uma observação própria, isto é, o sujeito quando é observado por outrem, é incitado a uma *observação de si mesmo*. Nesse sentido, desperta nesse sujeito uma necessidade, quase que como uma inquietação, de se adaptar a essa presença exterior. Por isso, Clot (2010) explica que a questão da observação em uma situação de trabalho pode oferecer dois caminhos distintos. O primeiro deles é, de fato, que a observação pode contribuir na descrição de uma atividade de trabalho, produzindo determinado conhecimento sobre ela. Entretanto, há um segundo percurso que amplia o entendimento para um conhecimento para além do observador e que diz respeito à produção de uma atividade no observado. O autor explica que dessa maneira o sujeito acaba por se “apresentar da melhor maneira possível” e acaba representando, em sua ação, uma *projeção daquilo que o outro gostaria de ver*:

E isso provoca alguma coisa que não se vê, que é o **diálogo interior** do trabalhador, se observando no momento mesmo em que os outros o observam [...] **Isso quer dizer que o observador e os trabalhadores observados se põem a pensar, a refletir sobre sua própria atividade** e, então, tornam-se **sujeitos da observação**, não são mais simplesmente **objetos da observação** (CLOT, 2010, p. 224).

Além disso, ele menciona que:

A atividade é uma provação subjetiva mediante a qual **o indivíduo se avalia a si próprio e aos outros para ter a oportunidade de vir a realizar o que deve ser feito**.

As atividades suspensas, contrariadas ou impedidas - até mesmo, as contra atividades - devem ser incluídas na análise (CLOT, 1997a *apud* CLOT, 2010, p. 104).

Nesse sentido, a clínica da atividade se afilia à ergonomia – com a observação – e à psicopatologia do trabalho – com a palavra – entendendo que a observação é dialógica, isto é, a observação é fonte do *diálogo interior*. Esses constructos permitiram o desenvolvimento de dois métodos em clínica da atividade: instruções ao sócia e a autoconfrontação cruzada (CLOT, 2010). Entendendo os limites do texto, acreditamos que aqui não cabe um detalhamento dos dois métodos, mas esse aspecto é uma contribuição importante para o campo da Psicologia do Trabalho, tendo em vista o desenvolvimento dos métodos da ação para aumentar o *poder de agir* dos trabalhadores e trabalhadoras em uma situação real de trabalho.

A clínica da atividade também investiu esforços na questão que envolve o conceito de *atividade*. Para isso, Clot (2010) recorreu à crítica do que ele entende como um fetichismo da palavra “atividade” o qual foi mencionado por Tosquelles, que vincula esse termo à ideia de uma atividade de movimentos, de esforços. Entretanto, a atividade não é simplesmente o que move. Se assim fosse, a atividade poderia ser entendida como uma *atividade observável* e esse o fetiche, pois: “a atividade não é simplesmente aquilo que se vê, não é o que se pode descrever, aquilo que se pode observar diretamente. Portanto, a atividade não é simplesmente a atividade realizada” (CLOT, 2010, 226, grifos nossos).

Nesse sentido, a clínica da atividade propõe uma distinção entre a atividade realizada e o que se entende por *real da atividade*, tendo em vista que a atividade realizada é aquela que se pode observar, ver e descrever. Clot (2010), tomando como ponto de partida a ideia de Suzanne Pacaud de que “o homem se manifesta frequentemente pelo que faz e sobretudo pelo que ele não faz (p. 226)”, destaca que o *real da atividade* é mais vasto que a atividade realizada. Com isso, é preciso considerar que atividade: “[...] é aquilo também que *não se pode fazer*, aquilo que *não se faz*, que *gostaríamos de ter feito*, é aquilo que *guardamos no estômago*, é a atividade (re)engolida, impossível, as atividades suspensas, as atividades impedidas. Não foi realizado, mas faz parte da atividade” (CLOT, 2010, p. 226, grifos nossos).

A partir disso, entendemos a afirmação desse autor quando ele assevera que a atividade realizada não tem monopólio do real da atividade:

Compreende-se melhor, nesse caso, o motivo pelo qual a atividade realizada nos objetos não tem o monopólio do real da atividade: ela é sempre endereçada, incluindo o possível e o impossível, no plano tanto social quanto subjetivo. Assim, a atividade impedida, assim como a atividade sonhada, não podem ser descartadas do campo da atividade real (CLOT, 2003a *apud* CLOT, 2010, p. 76).

A abordagem teórico-metodológica da clínica da atividade fundamenta-se também nas contribuições de Vygotsky na qual ele afirma que “o homem é pleno, a cada minuto, de possibilidades não realizadas” (p. 227). E, para Yves Clot (2010) essas possibilidades não realizadas são fonte do desenvolvimento da própria atividade, pois: “*a atividade realizada é a atividade que venceu entre muitas outras atividades possíveis, a atividade que venceu é uma das possibilidades*” (p. 227, grifos nossos).

Ao lado dessas contribuições e fazendo parte da história recuperada até aqui, encontramos também na Ergologia, desenvolvida pelo filósofo Yves Schwartz, contribuições que nos auxiliaram no diálogo com nosso objeto de pesquisa. A perspectiva ética e epistemológica da ergologia tem como objetivo melhor conhecer o trabalho para intervir e transformá-lo, considerando a atividade humana em todas suas dimensões. Uma de suas bases é a concepção de saúde de Canguilhem (2009) que a considera como uma possibilidade de ultrapassar a norma que define um normal momentâneo, isto é, a possibilidade de tolerar infrações à norma habitual e de instituir novas normas em novas situações: “a saúde é uma margem de tolerância às infidelidades do meio” (p. 64). Nesse sentido, a ideia de “normatividade” está associada à premissa da filosofia vitalista de Canguilhem de que a vida é atividade em oposição à inércia e à indiferença (SANTORUM e MUNIZ, 2019) e, por isso, a atividade humana se desenvolve em um constante debate entre normas antecedentes e *renormatizações*.

Compreendemos assim o fato de que, ao lidar com aspectos do prescrito que não dão conta da situação *real* de trabalho, os trabalhadores *renormatizam*, isto é, criam novas normas, colocando-se objetivos para *dar conta de fazer aquilo que precisa ser feito*, servindo-se de determinados meios e inventando outros (SANTORUM e MUNIZ, 2019). Schwartz (2004) afirma que o trabalho é lugar do *inédito*, ou seja, nunca é totalmente expectativa do mesmo e repetição, configurando-se como um verdadeiro *enigma*. Reduzir a atividade de trabalho à mera execução é aderir a concepção de que as prescrições são perfeitas e infalíveis, fato que desconsidera as *infidelidades do meio* e as *variabilidades do mundo*, algo que contraria o que é próprio da vida.

A Ergologia também desenvolveu o conceito *normas antecedentes* (TELLES e ALVAREZ, 2004) sinalizando a necessidade de ampliação do conceito de trabalho prescrito. As prescrições estão expressas mais diretamente aos trabalhadores e trabalhadoras e indicam algo prévio à realização do trabalho que interfere diretamente sobre o *fazer*. Por outro lado, as

normas antecedentes indicam aspectos mais amplos, como por exemplo, construções históricas que podem ser reputadas como patrimônio da humanidade (p. 73), mas que também influenciam diretamente as situações de trabalho. As autoras explicam que as normas antecedentes compreendem um patrimônio conceitual, científico e cultural, representando uma experiência acumulada sobre o *saber-fazer* constituído historicamente e os modos de vida que se constroem em determinadas sociedades ao longo do tempo. Santorum e Muniz (2019) destacam que não é tarefa simples conhecer a atividade de trabalho, mesmo para quem a realiza, por não ser possível conceber a atividade humana sem levar em consideração as contribuições e efeitos das questões políticas, econômicas, culturais e etc.

A Ergologia não objetiva um método específico de intervenção, mas apresenta importantes princípios éticos e epistemológicos que devem guiar a intervenção e análise de uma situação de trabalho nesse campo. Assim, Schwartz (2000) propõe o dispositivo de 3 pólos para pesquisa e intervenção sobre o trabalho humano, como um dispositivo dialógico. O primeiro pólo é o das *disciplinas instituídas*, isto é, dos saberes instituídos na academia que reúne conceitos e práticas de estudo sobre o trabalho em diversas ciências. O segundo pólo é constituído pelas forças de convocação e reconvocação, são os saberes investidos na experiência e produzidos no cotidiano de trabalho – são forças que convocam um debate desconfortável sobre o trabalho entre as experiências e os conceitos científicos. O terceiro pólo é o das exigências éticas e epistemológicas, que são os compromissos que se assumem nesse processo de construção de conhecimentos sobre o trabalho - uma espécie de “estatuto ético” que orienta a produção de um novo saber a partir dos dois primeiros pólos (SANTORUM e MUNIZ, 2019).

Ao definir os princípios éticos de uma intervenção que considera o trabalhador e a trabalhadora como protagonistas da transformação, Schwartz (2021) explica que é preciso ser prudente pois o que está em análise é a *atividade humana*. Nesse sentido, ser prudente “é reconhecer alguma coisa que é um tipo de *recriação permanente*” (p. 37) , é preciso ter toda modéstia possível pois geralmente ofuscamos a possibilidade de recriação de um sujeito na história ou no meio no qual ele vive, ignorando muitas vezes o potencial dela de contribuição à vida das pessoas. E, para o autor é preciso prudência, pois isso nos coloca em uma posição de desconforto intelectual permanente (p. 37). Nenhuma racionalidade orientada por conceitos ou teorias, desenvolvidos pela academia em determinada área do saber, será capaz de preceder totalmente o conhecimento advindo das experiências da classe trabalhadora (SANTORUM e MUNIZ, 2019). Os trabalhadores e trabalhadoras geralmente não entendem que ocupam esse

lugar de saber, desse modo, a Ergologia propõe essa lógica de subversão do conhecimento, tornando-se imprescindível a desconstrução da ideia do/da “especialista” de superioridade de um saber, objetivando prevalecer o potencial conhecimento advindo do debate de normas para uma nova produção de saberes.

Schwartz (2021) diz que trabalhar é viver e, para a melhor compreensão dessa forma de vida - que é a vida no trabalho - é preciso compreender como nos constituímos, nos fazemos e refazemos. Schwartz desenvolve o conceito das ECRP (Entidades Coletivas Relativamente Pertinentes), observando que essas entidades funcionam por meio de uma dinâmica de transição entre o individualizado e o universalizável. O primeiro pólo seria aquilo que é construído pelo debate de valores globalmente politizados – universalizável –, enquanto o outro se dá pelo processamento e reprocessamento desses valores na situação concreta de trabalho – individualizado. Ao mesmo tempo em que os valores constituídos em um campo global político incidem diretamente nas atividades, eles são processados e, nos meios de trabalho, são reprocessados e os remetem ao campo do político. Schwartz (2021) destaca que: “as ECRP reprocessam valores que estão em jogo, local e globalmente, contribuindo, dessa forma, para fazer história” (p. 162). O autor aposta que o que se passa nessas entidades são matrizes fundamentais da nossa história.

Schwartz (2021) explica que as ECRP possuem duas características principais: a primeira delas é que elas fogem completamente daquilo que se denomina organograma, no sentido de predefinir os postos, os lugares e as responsabilidades em determinada atividade de trabalho. O segundo é o reconhecimento de que esse conceito é muito peculiar do *campo ergológico*, aquele que diz respeito à análise da atividade humana em todas as dimensões. As entidades existem em todas as organizações humanas que fixam objetivos de transformação em seu ambiente, visando conhecê-las, compreendê-las e transformá-las. De certa forma, as ECRP se referem à dimensão coletiva de trabalho, mas não em um coletivo predefinido, mas àquele que não está previsto nas antecipações das tarefas - mas que se definem pela atividade, em um momento específico.

Dessa forma, o termo “*entidade*” está relacionado ao fato de que existem barreiras invisíveis que englobam pessoas de setores, departamentos e serviços diferentes, mas que precisam uma das outras para dar conta de seu *fazer*. “Coletivas” no sentido de que transitam informações entre essas pessoas, de diferentes maneiras durante a realização do trabalho; Elas são pertinentes pelo reconhecimento de que nesse *coletivo* é possível compreender como as

coisas funcionam. O termo “relativamente” faz alusão ao fato de que as fronteiras são variáveis, isto é, elas mudam em função das pessoas que compõem esse coletivo, ou seja, ao trocar uma pessoa de determinado setor que compõe essa entidade “*invisível*”, esse coletivo é impactado.

Schwartz (2021) explica que a ideia de globalidade se relaciona aos valores que norteiam a antecipação da divisão de tarefas, que tem sua importância e é indispensável, mas, para encontrar a *eficácia*, uma organização precisa ser *plástica*. Isso quer dizer que, ao se constituir coletivos (ECRP) que ultrapassam (“dilatam”) a geometria de um organograma (no sentido de coletivos de geometria variável), eles se tornam indispensáveis para dar conta daquilo que se espera pela lógica de produção (volume, qualidade, prazo, segurança e custo). As ECRP são a *criação em si*, uma criação dos protagonistas da situação de trabalho de um *modo de viver a vida no trabalho* (p. 166). As ECRP são identificadas no *funcionamento real* das pessoas que tecem laços ao trabalhar, é como uma “orquestra sem maestro” (p. 173). É a ampliação do coletivo, é nela que se aloja a *eficácia coletiva no trabalho*, como também a partilha de valores sociais. Dessa maneira, Schwartz explica que o trabalho, enquanto atividade, é uma dramática dos *usos de si* que implicam um debate de normas em um mundo de valores.

Santorum e Muniz (2019) explicam que é efetivamente na atividade de trabalho que se manifesta uma *dialética do uso de si por si próprio e do uso de si pelos outros*. Os autores explicam que Schwartz, procurando evitar o uso reducionista ou idealista do termo *subjetividade*, que para ele já está “poluída” de significados, propõe o uso do termo *corpo-si* para essa dimensão. Dessa maneira, é pretendida, pelo uso da palavra “corpo” uma maior ênfase para a dimensão da *corporeidade*, que não deveria ser desconectada daquilo que é *humano* no trabalho. Também é uma forma de problematizar os sinais de que algo não vai bem no trabalho, pois é o corpo que sente e sofre as patologias e sintomas deletérios do mesmo, bem como o esforço no trabalho é produzido também por esse corpo vivo e, por isso, não pode ser expulso dessa dimensão. Os autores explicam que esse conceito está centrado na formulação de Canguilhem (2005) que considera que os humanos são compostos por um corpo dado, como herança genética, e outro que é um corpo produzido pelas experiências da vida.

Schwartz (2021) explica que nessa dinâmica existe um *drama* ou uma *dramática*, no sentido de que *sempre acontece algo no trabalho*. Tendo como premissa a questão que envolve as infidelidades do meio, o autor explica que elas são geridas pelos *usos de si* dos sujeitos em uma situação de trabalho, ou seja, os trabalhadores e trabalhadoras fazem um uso de suas “próprias capacidades, de seus próprios recursos e de suas próprias escolhas para gerir essa

infidelidade, para fazer alguma coisa” (p. 204). O desenvolvimento do conceito das *dramáticas do uso de si*, para Schwartz (2021) tem por objetivo colocar grandeza em algo que é negligenciado ou esquecido quando o assunto é trabalho:

É verdade que, no trabalho, há sempre uma espécie de **destino a viver**. Não há outro jeito, **sempre é necessário fazer escolhas**. Se fazemos escolhas, por um lado elas são feitas **em função de valores** – mas, por outro, essas escolhas são um risco, já que, justamente, é preciso suprir os "vazios de normas", as deficiências de orientações, de conselhos, de experiências adquiridas registradas nas regras ou nos procedimentos. Portanto, sim, corremos riscos. Antecipamos **soluções possíveis** sabendo que efetivamente há o risco de falhar, de criar dificuldades novas, de desagradar... E ao mesmo tempo, escolhe-se a si mesmo (SCHWARTZ, 2021, p. 205, grifos nossos)

Schwartz (2021) explica que, além do uso de si por si, há também o uso de si pelos outros que diz respeito ao *uso de si* que é exigido diante de um *universo de normas* de todos os tipos (científicas, técnicas, organizacionais, gestionárias, hierárquicas, etc.) e que remetem às relações de poder, subordinação e desigualdade. Nesse sentido, uma atividade de trabalho convoca sempre um debate contínuo de valores pessoais e externos que exigem dos trabalhadores e trabalhadoras um uso contínuo de si, por si, e de si pelos outros para dar conta das deficiências das normas, da *defasagem entre o prescrito e o realizado* em uma situação real de trabalho.

4. METODOLOGIA

Este é um estudo de investigação teórica e, para tanto, foi escolhida como metodologia a revisão de literatura integrativa. Segundo Botelho, Cunha e Macedo (2011), pode-se gerar novos conhecimentos com esse tipo de revisão a partir de uma análise de estudos já publicados anteriormente a respeito de determinada temática. Além disso, pode-se acrescentar que essa é a forma de revisão mais ampla, no que concerne às revisões como abordagens metodológicas, e que permite incluir dados da literatura teórica e empírica, definições e revisões de conceitos e teorias e estudos experimentais e não experimentais. As características deste tipo de revisão de literatura contribuem para que se construa uma investigação acerca de uma temática e/ou conceitos complexos (SOUZA, SILVA e CARVALHO, 2010).

A proposta desta revisão é gerar novos conhecimentos a partir da análise de publicações científicas, identificando *pistas* sobre as concepções de trabalho que permeiam uma das bases teóricas da formação em administração de empresas: a Teoria de Henri Fayol ou Fayolismo. O caminho percorrido na busca pela definição da delimitação desta pesquisa configurou trilhas

cheias de bifurcações, nada fáceis de serem trilhadas, que optamos por apresentar neste tópico na expectativa de que, ao cartografar esse caminho, tornemos um pouco mais contextualizadas as principais decisões que foram tomadas durante a construção e desenvolvimento desta pesquisa.

A primeira etapa de uma revisão de literatura integrativa é a definição de um problema de pesquisa, isto é, a pergunta que orienta a busca e análise do material incluído neste estudo. A proposta é determinar uma questão que seja clara, objetiva e específica e que esteja interligada a um raciocínio teórico (SOUZA, SILVA, CARVALHO, 2010). Após diferentes tentativas de formulação, o problema de pesquisa ganhou corpo. Com uma percepção diferente de abordagem sobre o trabalho, propiciada pelo referencial teórico, foi possível sondar a problemática em torno da *concepção de trabalho* sob outra perspectiva, propiciando um *deslocamento no modo de interrogá-lo*. O surgimento de uma questão norteadora foi assim se delineando durante os encontros de orientação. Entre as diversas questões que orbitam a inquietação do pesquisador destaca-se: a manutenção de uma lógica do *fazer* do administrador, perpetuada na formação em administração, poderia se efetivar, entre outros dispositivos, pela adoção de determinada abordagem do *conceito de trabalho*? E ainda: isso poderia ocorrer mesmo que essa abordagem não seja apresentada de modo explícito?

A problematização em torno das *concepções de trabalho* presentes no trabalho da administração passou, assim, a ser objeto desta pesquisa. O intuito foi o de fazê-lo seguindo as *pistas* da concepção de trabalho presentes nas ideias de Henri Fayol e colocá-las em diálogo com as concepções de trabalho presentes nas Clínicas do Trabalho, em especial, na Ergologia e na Clínica da Atividade.

4.1. Tateando um universo controverso: a fase da colheita e preparação de dados

Durante o percurso deste estudo, alguns desafios surgiram no momento do planejamento e organização dos rumos da revisão. O primeiro deles foi quando o pesquisador se deu conta de que, ao propor o diálogo entre as Clínicas do Trabalho e as Teorias da Administração, tendo como cerne a concepção de trabalho, uma gama muito grande de possibilidades poderiam aparecer nas bases de dados. A ideia inicial era tomar como campo de análise as teorias que compõem a Escola Clássica da Administração, isto é, buscar *pistas* sobre as concepções de trabalho presentes nas teorias da Escola Clássica da Administração, - centradas nos estudos de Taylor, Ford e Fayol - principalmente porque essas teorias influenciam diretamente a prática da

administração, isto é, a administração dos dias atuais é uma atualização desses conjuntos de ideias (MAXIMIANO, 2011).

Em um segundo momento, já na fase de definição dos descritores mais adequados para a continuidade do estudo, foram realizados alguns testes - na base *Scielo* - com descritores muito amplos que contribuíram para um impasse na realização da coleta de dados adequada e, conseqüentemente, criou-se um gargalo na pesquisa. Foram encontrados muitos artigos na busca inicial, utilizando determinados descritores e considerando o período de 10 anos. Para ilustrar um pouco essa questão, quando foram utilizados como filtros o período entre os anos 2012 e 2022 (10 anos) e o idioma português, foram encontrados 6.570 artigos na plataforma Scielo, utilizando os descritores “formação em administração; trabalho; teorias da administração”. Além disso, 4.819 publicações foram disponibilizadas por meio dos descritores “trabalho; organização científica do trabalho; administração”. A partir disso, entendemos que esses eram descritores muito amplos e algumas outras opções mais específicas também foram testadas, como por exemplo, os descritores “trabalho; fordismo” e “trabalho; taylorismo” que apresentaram 414 e 628 publicações, respectivamente.

Nesse sentido, a revisão se tornaria inviável de ser feita no limite de tempo do mestrado, tendo em vista o enorme volume de publicações. Além de demandar muito tempo para ser realizada, por exigir uma leitura de todos os resumos para definir os critérios de inclusão e exclusão dos materiais para compor o corpus da pesquisa, ela poderia ser considerada muito ampla. Dessa forma, o pesquisador percebeu que alguma estratégia precisaria ser pensada para *delimitar* melhor a pesquisa e *fortalecer* o diálogo proposto.

Ao realizar algumas pesquisas em algumas bases de dados, - *Scielo* e Google Acadêmico - notou-se um volume maior de publicações e estudos, que tratam da análise crítica da Escola Clássica, sobre o taylorismo e o fordismo. Além disso, durante a apropriação do referencial teórico das Clínicas do Trabalho, pode-se observar que as teorias de Taylor e Ford são mais lembradas na discussão sobre a análise do trabalho. Isso acontece, por exemplo, no texto “A psicologia do trabalho na França e a perspectiva da Clínica da Atividade”, de Yves Clot e no Capítulo 1 do Livro “Labirintos do trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo” de autoria de Yves Schwartz, denominado “Trabalho e gestão: níveis, critérios e instâncias, entre outros”.

Diante desse panorama, um outro possível recorte para a pesquisa passou a ser vislumbrado, pois diferentemente de Taylor, que se preocupou com o desenvolvimento das atividades operacionais, Fayol *pensou a administração* como uma empresa, ele desenvolveu um conjunto de ideias sobre *o trabalho da administração* (MAXIMIANO, 2011 - grifos nossos). O engenheiro francês Henri Fayol, é usualmente apresentado aos estudantes de Administração como o Pai da Escola Clássica de Administração, o que, de certa forma corrobora uma representação importante de sua contribuição para a evolução do pensamento e da ciência da administração. Fayol desenvolveu *teorias e práticas* administrativas e definiu os *princípios gerais* da Administração (SOUZA e AGUIAR, 2011).

Sendo assim, nesse percurso, algumas premissas deram o norte de um caminho para a decisão sobre o recorte a ser feito no universo disponível. Uma delas é a de que Fayol é um dos mais importantes nomes para as bases da Administração que compõem a Escola Clássica, cujo esforço de definição do trabalho da administração configura sua singularidade. Conforme Nicolini (2003) todo o curso de Administração passa pelas Teorias Clássicas no ensino e formação de profissionais administradores. Com isso, outra premissa passa pelo fato de que Fayol foi o primeiro autor que se ocupou de definir a *administração* e o papel do administrador e da administradora (MAXIMIANO, 2011).

Assim, o recorte definido para este estudo de revisão foi o de buscar publicações científicas que analisam e/ou dialogam com a Teoria Administrativa de Fayol, em sua fundamentação teórica. Além disso, apostamos na originalidade de discutir as ideias de Fayol, como representante da Administração, tendo em vista a menor aparição deste estudioso em nossas buscas. Dessa forma, encontramos na Clínica da Atividade e na Ergologia recursos que fortalecem o diálogo sobre a análise do trabalho, além de encontrar subsídios para fortalecer as reflexões sobre as concepções em torno de um conceito tão complexo como *o trabalho*.

4.2. Detalhes sobre o corpus da pesquisa

Buscando identificar pistas sobre as concepções de trabalho subjacente ao trabalho da administração, a partir das ideias de Henri Fayol ou do fayolismo, foi utilizada, em um primeiro momento, como base de buscas a plataforma *Scielo*. Nesse primeiro momento, foi identificada uma lacuna importante, pois, com os descritores listados abaixo, um volume muito pequeno de

publicações apareceu, sem que nenhum filtro (como período, tipo de publicação, etc.) fosse previamente selecionado.

Tabela I - Resultado de buscas na plataforma *Scielo*

Plataforma:	Descritores:	Publicações:
Scielo	“Fayol”; “Administração”	1
Scielo	“Fayolismo”	1
Scielo	“Fayol”; “Trabalho”	3
Scielo	“Fayol”; “Teoria clássica da Administração”	2
Scielo	“Fayol”; “Trabalho”; “Administração”	3
Scielo	“Fayol”	5
Scielo	“Henri Fayol”	2

A busca por meio de descritores com o nome do autor é condizente com a ideia de utilizar como recurso as publicações que consideram as ideias de Henri Fayol como centrais na discussão, para que, dessa forma, seja possível identificar pistas sobre concepções de trabalho nas teorias do engenheiro francês. Dessa maneira, com as combinações entre os descritores acima listados, foram selecionados 5 artigos nessa plataforma, levando em consideração o descarte de artigos e publicações repetidas que apareceram nas buscas. A segunda etapa realizada foi a leitura dos resumos desses artigos para identificar se obedeciam ao critério de utilizar Henri Fayol como um dos autores da fundamentação teórica ou como discussão/temática central do estudo e, com isso, os 5 artigos foram incluídos no *corpus* desta pesquisa.

Outra plataforma utilizada como base para a busca de dados foi o Google Acadêmico. Vejamos primeiro abaixo a tabela, que considera a busca com os mesmos descritores, sem nenhum filtro pré-selecionado, para posterior discussão:

Tabela II - Resultados da primeira busca na plataforma Google Acadêmico

Plataforma:	Descritores:	Resultados de Busca:
Google Acadêmico	“Fayol”; “Administração”	16.200
Google Acadêmico	“Fayolismo”	18.300
Google Acadêmico	“Fayol”; “Trabalho”	17.200
Google Acadêmico	“Fayol”; “Teoria clássica da Administração”	9.170
Google Acadêmico	“Fayol”; “Trabalho”; “Administração”	15.300
Google Acadêmico	“Fayol”	112.000
Google Acadêmico	“Henri Fayol”	29.900

A tabela acima demonstra algumas desvantagens da utilização do Google Acadêmico, como por exemplo, os algoritmos que consideram alguns resultados mais informais, fazendo uma busca muito amplificada, com apresentação de conteúdos mais acessados ou com maior número de downloads, por exemplo. Entretanto, mesmo com essa dificuldade, indicando um volume extremamente grande de resultados, consideramos essa plataforma importante na busca por identificar em quais bases e em quais fontes se encontram publicações e estudos que possam incrementar o corpus desta pesquisa. Um possível indicador para essa amplitude é que o grande número de publicações não acadêmicas pode indicar algo sobre o campo da administração, como por exemplo, desenvolver-se cientificamente não parece uma prioridade nesse meio profissional.

Foi determinado como critério crucial para a viabilidade deste estudo a consideração somente dos resultados que apareceram até a terceira página, pois foi identificado que a partir daí, muitas produções passavam a ser incoerentes com a busca, como por exemplo, a discrepância entre o título das publicações e o que estava sendo procurado. Dessa forma, foram utilizados como critérios: publicações em português até a terceira página, ou seja, considerando que cada página apresenta 10 resultados, foram consideradas, inicialmente, 30 publicações para cada conjunto de descritores. Abaixo, uma tabela síntese:

Tabela III - Resultados da busca na plataforma Google Acadêmico, após estabelecimentos de critérios para o rigor da pesquisa

Plataforma:	Descritores:	Resultados de Busca:
Google Acadêmico	“Fayol”; “Administração”	30
Google Acadêmico	“Fayolismo”	30
Google Acadêmico	“Fayol”; “Trabalho”	30
Google Acadêmico	“Fayol”; “Teoria clássica da Administração”	30
Google Acadêmico	“Fayol”; “Trabalho”; “Administração”	30
Google Acadêmico	“Fayol”	30
Google Acadêmico	“Henri Fayol”	30

Os 30 resultados de cada busca foram analisados, mantendo os mesmos critérios de inclusão acima descritos. Foram excluídos da análise dos resumos os resultados que não eram artigos publicados, como por exemplo, ementa de disciplinas e trabalhos de disciplinas de cursos que aparecem como resultados das buscas. Com isso, após esse primeiro filtro, foram lidos os resumos dos artigos, excluindo também aqueles que já tinham sido incluídos pela plataforma *Scielo* e apareceram repetidos nessa etapa ou que foram incluídos anteriormente na busca com outros descritores. Com isso, por meio da plataforma do Google Acadêmico, foi possível incluir um total de 13 estudos no *corpus* desta pesquisa. Abaixo segue a Tabela III que considera os estudos incluídos pela plataforma do Google Acadêmico:

Tabela IV - Resultados da busca na plataforma Google Acadêmico (artigos incluídos)

Plataforma:	Descritores:	Estudos Selecionados:
Google Acadêmico	“Fayol”; “Administração”	7
Google Acadêmico	“Fayolismo”	3
Google Acadêmico	“Fayol”; “Trabalho”	2

Google Acadêmico	“Fayol”; “Teoria clássica da Administração”	0
Google Acadêmico	“Fayol”; “Trabalho”; “Administração”	1
Google Acadêmico	“Fayol”	0
Google Acadêmico	“Henri Fayol”	0

Após a busca na literatura, *o corpus* da pesquisa se consolidou com 18 artigos, sendo 13 artigos selecionados pela plataforma Google Acadêmico e 5 pela plataforma *Scielo*. Contudo, considerado como indispensável para a busca de pistas sobre as concepções de trabalho da administração na perspectiva do Fayolismo, a principal obra de Henri Fayol, seu livro intitulado: “Administração Industrial e Geral”, também foi incluído *no corpus* como via de acesso direto às ideias do engenheiro francês. As informações detalhadas sobre os artigos selecionados constam no Anexo B desta dissertação.

4.3. Seguindo as pistas do objeto: a fase de análise dos dados

Conforme exposto anteriormente, a revisão de literatura integrativa é uma metodologia de pesquisa que visa sintetizar e analisar de forma abrangente a literatura existente sobre um determinado tópico ou problema de pesquisa. Esse tipo de revisão proporciona uma análise robusta do tema investigado, além de objetivar a identificação de lacunas, tendências e áreas de consenso ou controvérsia na literatura. Um dos aspectos fundamentais para a realização de uma revisão de literatura integrativa eficaz é a categorização dos artigos selecionados (BOTELHO, CUNHA e MACEDO, 2011).

Os autores complementam que a etapa da categorização possui o objetivo de sumarizar e documentar as informações extraídas dos artigos selecionados de forma a tornar a disposição dos dados mais concisa. Este processo envolve a organização sistemática dos estudos conforme critérios específicos, que podem incluir a temática abordada, o tipo de metodologia empregada, os resultados obtidos, entre outros. Esses critérios são denominados como categorias de análise e são definidas pelo pesquisador, tornando essa etapa muito particular, variando de pesquisa para pesquisa.

Botelho, Cunha e Macedo (2011), explicam que, para analisar as informações coletadas nos artigos científicos, é necessário que o pesquisador crie essas categorias de análise para facilitar a ordenação e a sumarização de cada estudo. A categorização adequada dos artigos é crucial para garantir que a revisão seja estruturada, permitindo aos pesquisadores sintetizarem as informações encontradas, organizando os dados mais relevantes de cada estudo analisado.

Dessa forma, os resultados apresentados e analisados nesta seção da dissertação foram organizados por meio de categorias de análise previamente estabelecidas. De início, algumas categorias foram estabelecidas tendo em vista o problema de pesquisa e os objetivos geral e específicos deste estudo. Entretanto, é preciso destacar que durante o processo de análise, a leitura crítica e cuidadosa de cada material selecionado contribuiu para que outras categorias de análise emergissem da própria revisão, fortalecendo ainda mais o diálogo proposto na discussão dos resultados.

Com isso, os autores explicam que a categorização dos artigos em uma revisão de literatura integrativa não é apenas um processo técnico, mas também interpretativo, exigindo critério e atenção do pesquisador. Esse processo deve ser dinâmico e interativo, permitindo ajustes conforme a compreensão do tema se aprofunda, fato que pode ser valioso para o avanço do campo de estudo em análise. Assim, a categorização bem executada é um passo essencial para a realização de uma revisão de literatura integrativa que seja rigorosa e relevante.

Para realizar a categorização é comum utilizar ferramentas e técnicas de análise de conteúdo, que auxiliam na codificação e organização das informações extraídas dos artigos (BOTELHO, CUNHA e MACEDO, 2011). Para essa pesquisa, por exemplo, confeccionamos uma tabela que lista e organiza as categorias de análise pré-definidas e que guiaram a sumarização dos artigos selecionados nesta revisão. A tabela completa está disponível no Anexo C desta dissertação.

É importante destacar que, durante a categorização dos estudos, foi primordial “manter por perto” o problema de pesquisa, pois, dessa forma, a interpretação do material foi facilitada, trazendo ainda mais rigor para as análises. Em todo o tempo, a leitura foi direcionada para a pergunta: “esse trecho sugere pistas para compreender como a noção de trabalho, enquanto categoria conceitual, é abordada no Fayolismo”? E, com isso, as categorias de análise previamente estabelecidas se tornavam mais pertinentes, outras novas categorias emergiram e outros tantos temas importantes que são abrangidos nos artigos eram desconsiderados por não corresponder à análise proposta.

Um primeiro resultado que pode ser apresentado, levando em consideração os estudos selecionados, são as áreas de interesse nas quais estão centradas as temáticas dos artigos e as metodologias de pesquisa adotadas em cada um deles. Na Tabela V abaixo, estão listados os nomes dos artigos e as informações que abrangem essas questões.

Tabela V – Análise de Resultados: Metodologia e Áreas de Interesse

Título do Artigo Selecionado:	Metodologia:	Áreas de Interesse:
Publicações póstumas de Henri Fayol: revisitando sua teoria administrativa	Revisão de Literatura	Administração de Empresas e Educação
Henri Fayol e o método experimental de Claude Bernard	Revisão de Literatura	Administração de Empresas
Influência das escolas de administração científica e clássica na produção científica da enfermagem brasileira	Revisão de Literatura	Administração de Empresas e Enfermagem
Recepções do ideário marxista pelo pensamento administrativo: da oposição indireta à assimilação relativa	Revisão de Literatura	Administração de Empresas e Sociologia
Método funcional na administração em enfermagem: Relato de experiência	Observação Empírica (Relato de Experiência)	Enfermagem
Administração científica e clássica: A visão dos homens que construíram a base da gestão organizacional moderna.	Revisão de Literatura	Administração de Empresas
O trabalho dos executivos: A mudança que não ocorreu	Revisão de Literatura	Administração de Empresas
Teste no tempo: da teoria clássica da administração à organização atual do trabalho de Enfermagem	Estudo qualitativo de natureza descritiva e exploratória.	Enfermagem
O mundo fabril nas concepções de Taylor, Fayol e Ford	Revisão de Literatura	Administração de Empresas
Psicologia Aplicada ao trabalho e formação do indivíduo na sociedade administrada: contribuições das obras de F.W.Taylor, Henri Fayol e Leòn Walter para o controle e dominação dos indivíduos.	Análises estatísticas (Pesquisa Empírica)	Administração de Empresas, Psicologia e Educação.
Empresas familiares e as dificuldades encontradas para a adoção de princípios organizacionais, segundo Fayol.	Quali Quantitativa (Entrevistas e Questionários)	Administração de Empresas

(Re)formulação do conceito de prática administrativa: algumas reflexões sobre as funções administrativas propostas por Henri Fayol	Revisão Bibliográfica	Administração de Empresas
José Querino Ribeiro: o fayolismo na administração escolar e a defesa da eficiência dos serviços educacionais	Revisão Bibliográfica	Administração Pública e Educação
Henri Fayol na encruzilhada da terceira via: organização da grande corporação e conflito social na forja do ideário fayolista	Pesquisa teórico-histórica	Administração de Empresas
Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração	Revisão de Literatura	Administração de Empresas e Sociologia
Da teoria clássica à administração moderna: os 14 princípios gerais de Fayol comparados à administração pública brasileira	Pesquisa Bibliográfica, exploratória e de abordagem qualitativa (Análise de Conteúdo)	Administração de Empresas
O método de Henri Fayol: contribuições para administração gerencial	Revisão de Literatura	Administração de Empresas
Teoria clássica da administração e sua utilização na Administração moderna	Pesquisa Bibliográfica (Comparação de diversas bibliografias)	Administração de Empresas
Administração Geral e Industrial	Livro	Administração de Empresas

As informações da tabela acima, evidenciam que a maior parte das publicações está voltada para a Administração de Empresas, sendo bem mais raros possíveis diálogos com a Administração Pública. Entretanto, além dessa grande área de interesse, os estudos também estão voltados para os campos da Sociologia, Educação, Psicologia e Enfermagem, essa última tendo 3 artigos que englobam as pesquisas sobre o pensamento de Henri Fayol no material selecionado.

A Tabela V também apresenta as metodologias adotadas nos estudos incluídos nesta pesquisa. A maior parte das publicações utilizam a Revisão de Literatura como metodologia, isto é, há o predomínio na mobilização dos recursos bibliográficos disponíveis na literatura para o avanço do conhecimento e o desenvolvimento de pesquisas sobre Henri Fayol. Essa tendência contrasta com o que se encontra nos estudos da área de Enfermagem, em que os pesquisadores

utilizam como metodologia os estudos de caso/relatos de experiências, optando por uma análise qualitativa dos dados apresentados em seus artigos.

É curioso que haja essa preferência pela revisão de literatura para avançar no conhecimento da ciência da administração que é extremamente voltada para a *prática* dos administradores, justamente em torno de uma teoria de um autor cuja obra tem a observação e a experiência entre os pilares da sua “ciência positiva”. Além disso, é importante destacar que das 19 publicações selecionadas e analisadas, pelo menos 5 objetivam “checar” se os princípios da administração desenvolvidos por Henri Fayol de fato estão sendo cumpridos em um caso específico de um setor ou empresa. Isso pode indicar a presença de uma apreensão *prescritivista* das ideias de Henri Fayol, levando em consideração que o autor criou uma espécie de manual a ser seguido pela Administração e pelos administradores e administradoras. Essas ideias estão mais detalhadas na discussão dos resultados desta dissertação.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a discussão dos resultados obtidos neste estudo em torno das *pistas* da *noção de trabalho* presente na teoria administrativa proposta por Henri Fayol, que ficou conhecida como *fayolismo*²⁴. Cabe recuperar aqui que a escolha por este autor não aconteceu sem debates, foi orientada, entre outros elementos, pelo fato dele ser considerado um dos mais importantes teóricos do campo da administração clássica. A relevância da teoria clássica de Henri Fayol na atualidade é destacada no estudo de Michel (2003) demonstrando que “o modelo criado por Henri Fayol pode ser utilizado até os dias atuais em empresas de qualquer segmento” (p. 1). Maia (2010) acrescenta que o fayolismo vai além de uma teoria administrativa, ele representa uma das *ideologias* que regem o mundo capitalista moderno. Nesse sentido, Neto (2008) complementa que “as teorias da ciência da administração se entrecruzam e se atualizam sob a égide do capitalismo” (p. 188), enfatizando a pertinência dos estudos sobre essa temática no contexto atual do mundo moderno.

Dada a significativa relevância dos estudos de Henri Fayol neste campo, o objetivo principal desta pesquisa é analisar, em diálogo com a Clínica da Atividade e a Ergologia, *pistas*

²⁴ Entendemos por *fayolismo* o conjunto de ideias desenvolvidas por Henri Fayol em sua teoria administrativa, englobando os elementos e princípios da administração. Essas ideias ganharam notoriedade ao longo da história e influenciam a formação e a produção de conhecimento no campo da administração.

sobre como a noção de trabalho subjacente ao trabalho da administração, se apresenta no fayolismo. Com a análise cuidadosa dessa *teoria*, nosso intuito foi tecer, a partir das *pistas* encontradas, algumas reflexões sobre como ela pode repercutir na *prática* dos administradores e administradoras, especialmente na relação entre trabalho e saúde. Além disso, são importantes para este estudo os encadeamentos dessa teoria na formação em administração de empresas, pois a consideramos uma *via* de perpetuação desse conjunto de ideias na atualidade, podendo influenciar nos modos de *pensar e fazer* dos administradores e administradoras.

Iniciamos, então, a apresentação desta seção compartilhando aquele que talvez seja o achado mais curioso e desafiador deste estudo: a noção de trabalho, enquanto uma categoria teórica e conceitual, não está expressa direta ou explicitamente na principal obra de Henri Fayol, intitulada: *Administration Industrielle et Générale* (AIG) – Administração Geral e Industrial, nem no conjunto dos artigos analisados. É curioso porque a Teoria Clássica da Administração de Fayol estabelece princípios e elementos que influenciam diretamente a *prática* dos administradores e administradoras, isto é, que incidem justamente sobre *o trabalho* dessa categoria profissional. Ao mesmo tempo, é desafiador, pois implica um olhar ainda mais acurado, contando de modo especial com a lupa do referencial teórico para tentar encontrar concepções que são expressas implicitamente - *nas entrelinhas* - por meio do que foi formulado e para além do formulado. Por isso, a ideia de *pistas*, no nosso entendimento, traduz mais fielmente o que se pode pretender na apresentação da discussão empreendida numa tal condição.

Uma primeira *pista* decorrente dessa constatação é que Fayol não se ocupou da conceitualização do *trabalho* em sua teoria administrativa, podendo indicar uma ausência de rigor e de pretensão científica nas suas elaborações. Isso nos chama atenção pois, segundo Godoy (2010), Henri Fayol faz parte de um contexto histórico no qual o trabalho era um ponto de referência que permitia distinguir “os homens que trabalham e os homens *cujo trabalho é o controle do trabalho de outros homens*” (p. 38, grifos nossos). Nesse sentido, percebemos uma prescrição ampla ao trabalho do administrador, a de controle do trabalho de outros homens. Mas, como é esse controle do trabalho? O que é esse *trabalho* que precisa ser controlado? A partir desses questionamentos identificamos uma lacuna que é a falta de uma conceitualização sobre o que é, afinal, o trabalho. É nessa lacuna que essa pesquisa se entranha.

Ao analisar as referências bibliográficas dos artigos selecionados para esta revisão, podemos identificar uma unanimidade: todos os artigos utilizam como referência a principal

obra de Henri Fayol - Administração Geral e Industrial. Souza e Aguiar (2011) indicam a existência de uma certa dificuldade - uma escassez - no contexto brasileiro, de acesso a outros materiais sobre Henri Fayol, mesmo que usualmente seja lembrado como o “Pai da Escola Clássica de Administração”. Uma das contribuições do estudo realizado pelos autores é voltada aos docentes e estudantes de língua portuguesa proporcionando o “acesso a escritos e palestras de sua autoria que, até então, permaneciam desconhecidos” (p. 206). Nesse contexto, Souza e Aguiar (2011) afirmam que Fayol parece ter sido “uma vítima da cronologia e da história” (p. 206), fato que se deu, principalmente, pela publicação de suas ideias terem ocorrido concomitantemente às de Frederick Taylor. Os autores constatam que não é à toa que a maioria dos estudos relacionam e/ou apresentam a Teoria de Henri Fayol junto à teoria de Taylor. Os artigos selecionados para análise nesta pesquisa corroboram essa premissa dos autores, tendo como exemplo os estudos de Calderon e Fedre (2016), Carrasco (1993), Collet et al. (1994), Cunha (2021), Cunha e Guedes (2017), Godoy (2010), Guimarães (2011), Maia (2010), Neto (2008), Rocha, Correia, Costa, Vieira e Macedo (2014), Serva (2013) que discutem sobre a Teoria de Fayol, mencionando, de alguma maneira, as ideias de Taylor.

Antes de entrar a fundo nos resultados, é importante demarcar que as discussões apresentadas nesta pesquisa possuem uma limitação, isto é, não dão conta de todos os diálogos e aprofundamentos que pretendemos no início do percurso. O caminho é repleto de maravilhas e adversidades e é preciso reconhecer que aqui são apresentadas as discussões possíveis dentro do tempo de apropriação de um novo referencial e de descoberta de uma nova atividade: a de fazer pesquisa, que muitas vezes foi atravessada pela divisão de espaço-tempo com outra atividade, a de ser administrador-trabalhador em uma empresa capitalista.

Posto isso, da totalidade dos elementos identificados na fase de análise e categorização do material de pesquisa, foram retidas para esta seção de discussão dos resultados algumas temáticas que consideramos pertinentes. Cada uma delas foi construída no diálogo com o *corpus*, algumas sendo pré-definidas a partir do referencial teórico, outras emanando do próprio material analisado durante o processo de identificação de *pistas* sobre a concepção de trabalho no fayolismo. Essa construção, nos proporcionou algumas linhas de reflexão importantes sobre inquietações que permeiam este estudo. Desde a contextualização do surgimento desta teoria até a análise do método de Fayol, fundamentado na observação, passando pela definição da administração, que estabelece funções e prescrições para o administrador. Além disso, discutimos a previsão, elemento central na doutrina administrativa do engenheiro francês.

Sendo assim, iniciamos essa análise adentrando o contexto histórico no qual Henri Fayol popularizou suas ideias e instituiu sua *doutrina administrativa*. Na abertura de sua obra mais relevante - AIG - há um pouco sobre a história de Henri Fayol, engenheiro, nascido em Constantinopla na Turquia, em 1841, e naturalizado francês. Ele estudou na Escola de Minas em *Saint-Étienne* e foi diretor de algumas empresas dessa área, especialmente na *Société Anonyme de Commentry-Fourchambault et Decazeville*, onde foi diretor durante o período de 1888 e 1918 (FAYOL, 1990). O estudo de Souza e Aguiar (2011) destaca alguns aspectos sobre o discurso que Henri Fayol fez em 1908 sobre a Administração Industrial na Conferência de Engenheiros de Minas na França. O engenheiro francês explicou que o desenvolvimento das indústrias metalúrgicas no norte e no leste da França prejudicou a expansão de fábricas no centro do país, onde se localizava a empresa na qual ele trabalhava. Com tamanha dificuldade geográfica e com o fechamento das minas, a empresa mineradora de carvão e metalurgia se viu, em 1885, à beira da falência. Contudo, em 1888, ao assumir a presidência, Henri Fayol apresentou resultados significativos e reverteu o quadro da organização, que passou a ser novamente lucrativa até o final de sua carreira em 1918 (SOUZA e AGUIAR, 2011).

Os autores explicam que, ainda no início de sua trajetória como engenheiro de minas, Fayol desenvolveu o hábito de fazer anotações diárias sobre os fatos que chamavam sua atenção na organização²⁵ e, desde muito cedo, dedicou-se ao estudo sobre como organizar, de *modo racional*, o pessoal das grandes empresas. Essa racionalização, de acordo com Canguilhem (2001), é pretendida à luz de uma ilusão tecnicista de que se pode deduzir e comandar todo o progresso social a partir, principalmente, do progresso da produtividade industrial, isto é, um racionalismo concebido de um método de matematização da experiência. O empreendimento do taylorismo – que tem seu contexto paralelo ao do fayolismo – concebe o homem tal qual uma máquina que deve estar engatada a outras máquinas. Essa premissa evidencia que o ser vivo, nesse contexto, era simplificado em seus interesses e, principalmente, em suas reações em consideração com o meio. Dessa forma, o operário é concebido, em suas relações com o meio físico e social em uma organização, como um ser que reage sem iniciativas pessoais a uma série de estímulos, movimentos mecânicos e ordens sociais, como se o trabalho humano fosse um jogo de mecanismos inanimados – sem vida.

²⁵ Esse fato será abordado com mais detalhes ao longo desta seção, especialmente porque esse hábito de realizar observações e anotações nos indica um dos fundamentos de seu método.

Entretanto, o autor diz que “não é razoável querer ser, em qualquer sequência de realidades, uniformemente racional” (p. 111), considerando o trabalho como a forma “que toma para o homem o esforço universal de solução do conflito” (p. 121). A racionalização, na tentativa de mecanizar o homem estabelece normas ao meio, que podem definir o *como fazer*, o *que fazer*, como por exemplo a definição de uma norma de rendimento de um operário pela medida do tempo mínimo que ele precisa para realizar determinada tarefa (p. 118). Dessa maneira, é desconsiderado que, cada vez que o sujeito é convocado a agir, ele confronta aquilo que é exigido dele com o que ele exige de si mesmo, isto é, o debate de normas que acontece na invisibilidade da atividade humana. Canguilhem (2001) evidencia que é característica do homem ser da norma, por isso, ele (re)propõe, modificando o meio em que vive e trabalha (p. 109).

Durante o período da Primeira Guerra Mundial (1914-1918), Fayol (1990) explica que se expandiu a necessidade de “bons chefes”²⁶ em todas as atividades sociais: família, oficina, administração pública e privada. Nesse mesmo contexto, suas ideias ganharam popularidade e, de suas anotações, nasceu seu livro, publicado em 1916, obtendo grande notoriedade. Após a publicação de sua obra, “sucederam-se as consultas, os pedidos de conferências, a solicitação de criação de cursos para responder a tantos pedidos” (FAYOL, 1990, p. 10). Fayol estava centrado na ideia generalista de que:

Todos têm necessidade, em maior ou menor grau, de noções administrativas. Na família, nos negócios do Estado, a necessidade de capacidade administrativa está em relação com a importância da empresa; para os indivíduos, essa necessidade é tanto maior quanto mais elevada é a posição que ocupam (FAYOL, 1990, p. 39).

Por conta da retomada do crescimento da empresa onde trabalhava em 1918 como diretor, o livro publicado por Henri Fayol chancelou suas experiências como um *caso de sucesso*. O engenheiro francês criou o chamado Centro de Estudos Administrativos, onde, semanalmente, se reuniam pessoas interessadas na administração de negócios comerciais, governamentais e industriais. Desses encontros foram desenvolvidos vários estudos, cursos e escolas que contribuíram para a expansão de seus ideais pelo mundo dos negócios (FAYOL, 1990). A partir disso, motivado pela ideia de que era “necessário, pois, formular o mais rapidamente possível uma doutrina administrativa” (p. 38), Fayol pretendia que, de seus

²⁶ Nesse momento, ainda não são aprofundadas as questões sobre a significação e definição do que seria um “bom chefe” para Henri Fayol. O foco neste ponto é chamar atenção para o contexto em que essas ideias se desenvolveram. No decorrer desta seção, denominações como estas serão problematizadas. Em resumo, essa expressão demarca que, em sua doutrina, Henri Fayol criou prescrições para o trabalho dos administradores e administradoras, instituindo princípios a serem seguidos para ser um “bom chefe” (FAYOL, 1990).

estudos, pudessem surgir uma *doutrina*: “pode-se esperar que a corrente, uma vez estabelecida, não se detenha jamais; trata-se de formar essa corrente [...]; é o que procuro fazer mediante a publicação destes estudos. *Espero que deles surja uma doutrina*” (FAYOL, 1990, p. 39, grifos nossos).

Nesse sentido, Fayol detalha os objetivos dessa doutrina e, principalmente, os interesses que ela deveria corresponder:

Minha doutrina administrativa [...] tem por objetivo **facilitar a gerência de empresas, sejam industriais, militares ou de qualquer índole**. Seus princípios, suas regras e seus processos devem, pois, **corresponder tanto às necessidades do Exército como às da indústria** (FAYOL, 1990, p. 10, grifos nossos).

Instigados pela adoção que ele faz desse vocábulo para definir o conjunto de seus princípios, regras e procedimentos, fomos buscar o significado do termo *doutrina*. No dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (2015, p. 352), ela é definida como um conjunto de ideias, princípios (científicos, religiosos, filosóficos etc.) a serem ensinados. A partir dessa significação, considerando um contexto administrativo, podemos concluir que Fayol objetivou, por meio de sua *doutrina administrativa*, instituir princípios para facilitar a gerência das empresas de “qualquer índole”. O termo doutrina, vinculado ao objetivo estabelecido por Fayol, também nos indica um possível interesse de tornar esses princípios em leis universais dentro do campo da administração, tornando-os obrigatórios e dominantes no mundo das organizações. Além disso, nos parece que Fayol enxergava a implementação de uma doutrina administrativa como um processo *universalizador* e *generalista*, não havendo limites para a aplicação de seus princípios já que podem ser aderidos por toda forma de instituição, sejam elas “*empresariais, governamentais ou de qualquer natureza*”.

Guimarães (2011) aponta que Fayol “desenvolve estudos e argumentos que expressam claramente seus compromissos e os compromissos da ciência com o desenvolvimento do poder econômico” (p. 107). Nesse sentido, ao determinar que sua doutrina administrativa deve corresponder “*às necessidades do Exército e da Indústria*”, nos interessa saber quais são essas necessidades. Há de se considerar que o fayolismo se desenvolve em um contexto no qual as organizações precisavam dar conta das demandas advindas da expansão industrial no período da Primeira Guerra Mundial e, conseqüentemente, da lógica de acumulação proveniente do sistema capitalista de produção (MAXIMIANO, 2011). A idealização de uma doutrina que influenciou as práticas dos administradores e administradoras até os dias atuais, centrada em

atender esse sistema, pode indicar que a administração, como ideologia disfarçada de ciência (e formação), tem esse papel: *perpetuar o sistema capitalista*.

Seguindo esse fio podemos identificar uma *pista* de que o trabalho da administração – e dos administradores e administradoras – para Fayol tem uma *função*. Essa visão *funcionalista* e instrumental do trabalho indica que ele é tido como o *meio* para alcançar um objetivo, isto é, uma série de processos e atividades controladas e direcionadas para alcançar os objetivos específicos de uma organização. Nesse sentido, ao propor um conjunto de princípios para manter as necessidades do Exército e da Indústria, é possível afirmar que sua *doutrina administrativa* faz parte de um sistema de criação e sustentação de uma *ideologia* de manutenção e propagação dos interesses capitalistas. Santorum e Muniz (2019) explicitam que essas forças políticas, mercantis e globais produzem *normas antecedentes* para a atividade (p. 311).

Com o auxílio de nosso referencial teórico, somos levados a refletir que a ideologia capitalista produz valores na sociedade, como por exemplo, a lógica da produtividade como sendo central no trabalho, a manutenção e valorização do lucro, a aposta na competitividade como forma de melhorar o desempenho individual e, conseqüentemente de um grupo de trabalhadores e trabalhadoras, entre muitos outros. Esses valores políticos, econômicos, sociais, etc. são redimensionados nas organizações, nos ambientes de trabalho e também na relação do sujeito com o meio externo. Schwartz (2021) explica que esses valores permeiam as normas, isto é, as normas representam um conjunto de saberes constituídos ou antecedentes – baseados em valores – que buscam orientar e estabelecer parâmetros para o meio, anteriores à atividade. Entretanto, há de se considerar que no desencontro entre os valores que permeiam essas normas antecedentes e os valores individuais dos trabalhadores e trabalhadoras estão as renormatizações, isto é, as tentativas do sujeito de recompor, em parte, o meio de trabalho.

Além de uma visão *funcionalista*, a percepção do trabalho com a finalidade de responder a determinadas demandas, também nos dá pistas de uma concepção *simplista* do trabalho, isto é, uma perspectiva que despreza a complexidade do trabalho. O trabalho para Fayol, nesse sentido, se confunde com realização de uma tarefa de modo isolado e individual. Entretanto, Schwartz (2021) destaca que a perspectiva das organizações de abordar o trabalho como algo *simples*, manifesta limites quando o colocamos *em prática*. Isso ocorre principalmente se considerarmos as contribuições dos ergonomistas sobre a defasagem entre o *prescrito* e o *realizado*, isto é, a distância entre aquilo que foi pensado teoricamente e antecipadamente e

aquilo que foi realizado por um sujeito em determinada situação de trabalho. Se por um lado, a doutrina administrativa de Fayol considera os trabalhadores e trabalhadoras como simples executores que obedecem a princípios para a realização de uma tarefa – colocando-os em um lugar de passividade – Schwartz (2021) propõe a reversão dessa lógica evidenciando que há uma complexidade no trabalho que incita a um permanente *debate de normas* por parte dos trabalhadores e trabalhadoras que precisam constantemente *fazer escolhas*.

O autor explica que, consciente ou inconscientemente, os sujeitos no trabalho fazem escolhas em função de valores que as orientam, desencadeando esse *debate de normas*. Segundo ele, esses debates quase não são vistos (p. 53) mas são incontornáveis no trabalho, até mesmo naqueles mais prescritivos e taylorizados. Esses debates acontecem simultaneamente, demarcando uma reflexão contínua sobre o trabalho dirigida à sua melhor realização dentro do que é possível. Por um lado, existem debates de normas em um mundo de valores que são de ordem social e influenciam, no caso dos trabalhadores, o que Schwartz (2021) chama de “bem viver juntos” e que atuam em um fluxo contínuo entre o global e o microscópico. Por outro lado, existem os debates *consigo mesmo* que podem estar ligados a fatores como a *economia* ou *racionalidade* do corpo:

Economizar-se, economizar a fadiga, manter os ritmos, manter as cadências...Sim, isso faz parte dos valores em jogo. Existem também valores que são ligados a outros debates. Eu diria a mim mesmo, talvez “puxa, eu estou cansado, mas na empresa é preciso manter as cadências!” porque, esteja de acordo ou não com a maneira como a empresa é gerida, como ela me utiliza, isso não impede que aquele posto seja também meu trabalho, seja também meu salário (SCHWARTZ, 2021, p. 53).

A perspectiva ergológica aborda o trabalho em sua máxima complexidade, colocando os trabalhadores e trabalhadoras como agentes ativos em um constante diálogo entre o micro e o macro, apontando que “toda atividade de trabalho encontra escolhas, debates de normas e encontros de valores” (p. 39). Nesse sentido, a imposição de uma doutrina, nos termos sugeridos por Fayol pode suscitar questões práticas significativas, isto é, pode-se fortalecer uma crença em uma possível limitação da liberdade de pensamento e da diversidade dos sujeitos, contrariando a complexidade do trabalho. Ela nos remete também a uma ideia *genérica* sobre a plausibilidade de se pretender controle total das pessoas, de suas crenças e comportamentos. Uma consequência desse ideário é a asfixia desses debates, o que certamente vai ter consequências desastrosas, tanto para os trabalhadores e trabalhadoras quanto para a organização. Nessa mesma linha Clot (2013, p. 5) observa que nós, os humanos, somos menos adaptados a viver em um contexto já dado do que para fabricar contextos para

vivermos neles. O autor adverte: “uma vez que essa possibilidade esteja diminuída, e principalmente se ela desaparece de modo continuado, não vivemos, apenas sobrevivemos, submetidos que estamos aos contextos profissionais, sem poder verdadeiramente nos reconhecer naquilo que fazemos”.

Guimarães (2011) ressalta que Fayol, ao instituir uma doutrina, perpetua os argumentos que, de certa maneira, justificam “a necessidade de controle e dominação dos diferentes elementos que compõem a vida humana” (p. 102). Para a autora, isso resulta na construção de uma “sociedade administrada” que perpetua um modo de pensar e de perceber a realidade. Para ela esse fato impulsiona a ideia de que é possível uma “*atrofia dos indivíduos*” (p. 102) no sentido em que percebem as contradições presentes na sociedade e são impelidos a um conformismo, há uma crença de que a realidade seja racional. Além disso, podemos destacar, nesse sentido, uma concepção que aposta no *totalitarismo*, isto é, em um controle total da sociedade, tendo como característica uma busca pela padronização de pensamentos e comportamentos. Essa reflexão é pertinente tendo em vista que Fayol é apontado como o pioneiro e grande defensor da possibilidade e da necessidade do ensino administrativo, isto é, a *perpetuação de sua doutrina administrativa* na sociedade (SOUZA E AGUIAR, 2011). Em seu livro – AIG – ele demonstra essa preocupação dedicando uma seção somente para tratar dessa temática, defendendo principalmente a ideia de que a doutrina administrativa precisava ser ensinada ainda nas escolas primárias.

Para fundamentar a urgência sobre o ensino administrativo, Henri Fayol (1990) discorre que os dirigentes das empresas optaram por não expor suas ideias, contribuindo para que o diálogo sobre quais seriam os princípios mais adequados para o avanço do mundo dos negócios fosse enfraquecido. Além disso, ele atesta que a maior parte dos chefes das organizações não tinham gosto pela escrita e acabavam “desaparecendo sem deixar doutrina ou discípulos” (p. 38). Fayol (1990) afirma que muitos esforços estavam sendo praticados para ampliar e aperfeiçoar os conhecimentos técnicos e quase nada vinha sendo feito para preparar os administradores e administradoras para a função mais importante: a *função administrativa*. Ele discorre que “a capacidade administrativa pode e deve adquirir-se, assim como a capacidade técnica, primeiramente na escola e depois na oficina” (p. 38), acrescentando que o verdadeiro problema que engloba a ausência do ensino administrativo nas escolas é a “falta de doutrina” (p. 38):

Sem doutrina não há ensino possível. Ora, não existe doutrina administrativa consagrada [...] **As doutrinas pessoais não faltam. Na falta de uma doutrina consagrada, cada qual pode julgar possuir os melhores métodos;** assim, é possível ver em toda parte, na indústria, no exército, na família, no Estado, as práticas mais contraditórias colocadas sob a égide de um mesmo princípio (FAYOL, 1990, pg. 38, grifos nossos).

Nesse sentido, para Fayol a instituição de uma doutrina administrativa também tem o objetivo de facilitar o ensino administrativo, pois, “*sem doutrina, não há ensino possível*”. Ele complementa que “se existisse uma doutrina consagrada, isto é, *um conjunto de princípios, de regras, de métodos, de procedimentos* postos à prova e controlados pela experiência geral” (p. 38, grifos do autor) que sobressaísse às doutrinas pessoais de cada chefe, os problemas dos resultados de uma organização seriam mais facilmente relacionados com as causas que os produziram. Essa passagem nos revela a aposta de Fayol em um total cumprimento do conjunto que ele entende como sendo seus princípios, regras, métodos e procedimentos, colocando-os como inegociáveis, isto é, acima de qualquer doutrina pessoal. Outro ponto de atenção é a preocupação com a *correção* de futuros problemas, buscando a identificação de causas para *agir*, as quais segundo esse pensamento, somente poderiam estar vinculadas a um possível não cumprimento de algo instituído previamente.

Guimarães (2011) atesta que a proposta de Fayol está para além dos ambientes de trabalho, isto é, há uma aposta na via do ensino como multiplicador dessa racionalidade, destacando que o ensino administrativo é apresentado por Fayol como uma necessidade social e, por isso, deveria ser introduzido desde as escolas primárias até os cursos superiores. A autora identifica uma outra concepção presente no fayolismo sobre a questão do ensino administrativo, constatando que Fayol se aproxima de uma ideia de que “*a formação do homem é equivalente à formação para o trabalho*”, atestando que os elementos da formação para o trabalho devem estar presentes nos mais diferentes aspectos da vida (p. 109). Ela ainda destaca o fragmento de Fayol (1990, p.105) sobre a “*formação dos agentes das empresas*”:

Entretanto, seja qual for a dificuldade da escolha dos agentes, ela não é talvez tão grande quanto a de sua **formação**. O bom agente – técnico, comercial, financeiro, administrativo etc. – não é um produto espontâneo da natureza; **para que ele exista é preciso formá-lo**, e essa formação representa geralmente longos e laboriosos esforços **de que participam a família, a escola, a oficina e o Estado.**” (GUIMARÃES, 2011, p. 109)

Souza e Aguiar (2011) reforçam que:

Para o teórico, **na falta de ensino e de princípios estabelecidos, cada um possui apenas sua própria experiência e as lições aprendidas com a prática.** Por isso, [Fayol] enfatiza, que é necessário criar regras para fazer frente a problemas complexos,

em meio a sistemas que são frequentemente contraditórios, evitando que cada um utilize suas próprias regras (SOUZA e AGUIAR, 2013, pg. 213, grifos nossos).

Henri Fayol não dá muitos detalhes de como esse *ensino administrativo* deveria ocorrer, mas demonstra uma fixação pela antecipação da aprendizagem, de forma que os indivíduos conheçam os princípios de sua *doutrina administrativa* ainda nas escolas primárias objetivando que eles sejam ensinados, transmitidos e aceitos sem questionamento. Ao instituir uma doutrina administrativa, Fayol (1990) despreza e descarta, como se fosse possível, o que ele chama de “doutrinas pessoais”. O que seriam e de onde seriam derivadas tais “doutrinas pessoais”? Não há nenhum desenvolvimento sobre o que seria isso nos textos analisados. Poderíamos especular que uma parte seria advinda da experiência desses agentes? Ora, sendo esta doutrina fruto justamente de uma experiência (de sucesso), não estaríamos nos deparando com uma contradição com os fundamentos dessa teoria? A conceitualização sobre o que vem a ser uma experiência de sucesso, parece ser substituída pela repetição de um *case*.

Na construção de seu argumento, ao afirmar que “*na falta de uma doutrina consagrada, cada qual pode julgar possuir os melhores métodos*” e que “*cada um possui apenas sua própria experiência e lições aprendidas com a prática*”, encontramos pistas que vão nos colocando no encaixe de uma concepção *genérica* de trabalho. A esse respeito, Brito (2004) adverte sobre o risco de se desconsiderar o conhecimento advindo das experiências dos trabalhadores e trabalhadoras, colocando-os em um lugar de obediência e passividade, como se fossem realmente apenas executores de uma tarefa. Tudo indica, no entanto, que foi esse o caminho seguido por Fayol. Numa outra perspectiva epistemológica, ao contrário de Fayol, Clot (2010), explica que na análise do trabalho mobilizada pela clínica da atividade, o trabalhador e a trabalhadora – e suas experiências – são colocados/as em um lugar de protagonismo. O autor se distancia ainda de Fayol, ao problematizar a ideia de “especialistas” como detentores de todo o conhecimento sobre uma atividade de trabalho. Para ele, o grande e importante desafio é fazer entender às organizações que os trabalhadores e trabalhadoras são seres humanos responsáveis por aquilo que fazem e são capazes de *transformar uma situação de trabalho*: “eles é que são os atores da transformação e não os especialistas” (p. 222).

Guimarães (2011) destaca que Henri Fayol desenvolveu argumentações em sua obra apontando que seus conhecimentos, guiados por suas experiências, foram desenvolvidos como uma ciência, particularmente, com a instituição de sua doutrina administrativa. Nesse sentido, é, no mínimo, contraditório o fato de Fayol ter construído sua doutrina desconsiderando as experiências pessoais dos trabalhadores e trabalhadoras, ao mesmo tempo que desenvolveu um

método baseado em suas próprias experiências, ou seja, a sua experiência parece ser a única considerada válida. No que diz respeito ao seu método, o engenheiro francês explicita que se inspirou no método experimental de Claude Bernard.

Cunha (2022) dedicou-se a realizar um estudo sobre a problematização do método de Henri Fayol, principalmente nas questões que o vinculam ao fisiólogo francês Claude Bernard. O autor chama atenção para a importância da biologia em sua principal obra: *Administração Geral e Industrial*. Além disso, Fayol se declarou “discípulo fervoroso”, demonstrando profunda admiração pelas ideias de Bernard. Ele se mostrou particularmente interessado pelo seu estudo publicado em 1865, intitulado: *Introduction à l'étude de la médecine expérimentale* – Introdução ao estudo da medicina experimental – tendo em vista a evidente tentativa de estabelecer uma “administração experimental” baseada na “medicina experimental”.

Souza e Aguiar (2011) corroboram o fato de que Fayol frequentemente utilizava as metáforas biológicas para expressar suas ideias. Os autores destacam ainda que ele foi pioneiro nessa tendência, pois, os demais teóricos da Administração passaram a utilizar a biologia como inspiração somente a partir da década de 1930. Um dos exemplos destacados pelos autores que demarcam esse traço do autor é, por exemplo, em sua explicação sobre a influência mútua entre o departamento administrativo de uma organização e os outros departamentos, comparando essa relação com o sistema nervoso e as demais funções do corpo humano:

Não existe uma linha clara de demarcação entre o departamento administrativo e os outros departamentos; eles se entrelaçam, se interpenetram, se influenciam mutuamente, ele interage com os outros apesar de manter-se distinto, como, por exemplo, **o sistema nervoso e as outras funções do corpo humano**. O departamento administrativo, assim como o departamento técnico, possui subsidiárias em todas as áreas e até mesmo nas mais detalhadas ramificações da organização social (FAYOL, 2002, p. 911 *apud* SOUZA e AGUIAR, 2011).

Nesse sentido, Cunha (2022) explicita que Fayol constantemente fazia analogias entre a organização e um organismo vivo, reafirmando ideias como “o homem desempenha no corpo social um papel análogo ao da célula animal” (Fayol, 1990, p. 85). Para o autor, isso reforça a constante relação pretendida por Fayol com a medicina:

Administrador que lida com o corpo social tem as mesmas preocupações do médico que lida com o corpo humano. Uma e outra procuram “**constituir organismos saudáveis, preservar a saúde e curar doenças**”. Não é de estranhar, então, que o método que convém ao médico quando se trata de indivíduos, convém também ao administrador que cuida dos corpos sociais (Fayol, 1927a, p. 2 *apud* Cunha, 2022).

No trecho acima podemos destacar que o termo “*saúde*”, empregado por Fayol, segue outra orientação epistemológica, diferente daquela que nos acompanha nesta pesquisa. A

analogia com um organismo humano expressa uma visão organicista de empresa e de sociedade. Aqui, a inferência de que, em sendo assim, uma empresa estaria saudável porque não há algo de errado com ela. Podemos inferir que saúde, nesse sentido, transmite uma ideia de que o objetivo de uma organização estaria sendo cumprido, ou seja, estaria em pleno funcionamento. E, em caso contrário, a empresa estaria doente, ou seja, não estaria em plena saúde. Cunha (2022) destaca que Fayol introduziu, nesse contexto, um reconhecimento de “*doenças administrativas*” para as quais o administrador e a administradora deveriam buscar *remédio e cura* (p. 854).

Ao demonstrar que a responsabilidade de identificar essas “doenças” cabe ao profissional da administração podemos dizer que Fayol instituiu uma *prescrição* para essa categoria profissional. O engenheiro francês contribuiu para que as organizações esperassem desses profissionais que eles se comportem como médicos da organização, isto é, como alguém que deve identificar as *doenças administrativas* e *curá-las ou remediá-las*. A construção dessa ideologia possui grande influência nos encaminhamentos que são dados pela administração quando um erro humano é identificado em uma atividade de trabalho nas organizações, quando são identificadas defasagens entre o prescrito e o realizado. Essa problematização sobre as prescrições é mais elaborada no decorrer desta dissertação, mas, neste momento, é importante identificar que essa constante analogia com a medicina também incita alguns pontos de reflexão sobre o que se espera de um administrador ou administradora.

Além disso, nessa comparação entre o administrador e um médico, encontramos indícios sobre o que Fayol chama de seu método, como se, para além de uma *prescrição* aos administradores e administradoras, essa premissa fosse suficiente para elucidar aspectos do “*como fazer*” vinculados à aplicação dessas prescrições. No entanto, no nosso entendimento, essa comparação é vazia em termos de recursos aos administradores. Nem uma única linha é dedicada a explicitar como os administradores podem chegar a cumprir tais prescrições. A esse respeito, lembramos o achado de Cunha (2022) de que o método proposto por Henri Fayol era baseado principalmente em sua experiência prática como diretor:

Sua experiência pessoal na empresa que geria, baseada na observação cotidiana, serviu de base de um “reconhecimento”, para, digamos, inferências ao Estado, por exemplo, no qual não teve observação direta e sistemática ou experiência pessoal propriamente dita, como foi o caso do acúmulo na corporação que geria. **Nisso vemos que a inferência com base na observação equiparada à experiência pessoal é o elemento mais constante**. E tudo isso coloca Fayol muito genericamente associado ao método experimental e de aderência discutível” (CUNHA, 2022, p. 856, grifos nossos).

Cunha (2022) destaca que Fayol é adepto a um método que se baseia “observação, experiência e raciocínio” (p. 856), com foco na “aplicação imediata e rigorosa do raciocínio aos fatos que a observação e a experiência fornecem” (FAYOL *apud* CUNHA, 1927a, p. 3). A questão da aplicação imediata como sendo foco do método de Fayol, desconsidera a *mediação*, que é muito cara para a clínica da atividade, enquanto método para a análise do trabalho. Essa abordagem evidencia a importância da mediação pois a análise só será possível se a situação for dialógica. De maneira geral, não existe, de fato, um grande empenho de Fayol no detalhamento de seu método (CUNHA, 2022). Entretanto, o trecho de seu livro – AIG – que nos permite chegar mais próximo de uma definição é: “o método consiste em **observar, recolher e classificar** os fatos, **interpretá-los, realizar experiências se preciso** e tirar de todo esse conjunto de estudos **regras** que, sob o impulso do chefe, **entrarão na prática dos negócios**” (FAYOL, 1990, p. 90, grifos nossos). Com isso, podemos identificar que existe uma espécie de ordem idealizada por Fayol para estabelecer algum tipo de conhecimento sobre o trabalho, quase como uma definição de etapas para a aplicação e efetivação desse método. O primeiro passo nesse sentido seria “*observar*”, mais precisamente *observar para recolher e classificar os fatos* e na sequência *interpretá-los*. Sendo assim, identificamos que no método de Fayol essa observação se apresenta como *principal fonte de produção de conhecimento sobre a atividade de trabalho*.

No que diz respeito aos métodos da ação, a clínica da atividade desenvolve contribuições importantes sobre a observação. Tendo como base a descoberta dos ergonomistas francófonos sobre essa questão, e entendendo que por meio da observação é possível descrever e identificar aspectos da atividade, a clínica da atividade propõe uma expansão dessa premissa. De fato, é possível fazer inferências sobre uma atividade por meio da observação direta, entretanto, sozinha ela não é suficiente. Clot (2010) explica que quando um sujeito é observado ele acaba por *se observar*, de uma maneira que essa *observação de si mesmo* provoque um *diálogo interior*, podendo contribuir para que o sujeito se molde àquilo que esperam que ele faça. Clot (2010) ilustra uma possível situação em um caso de um trabalhador sendo observado:

“Talvez eu não devesse fazer assim”. Ou então “Quando ele observou meu colega, talvez meu colega tenha feito assim, tenha feito diferente” – essas são as discussões interiores que temos quando somos observados [...] A gente se coloca perguntas – “Talvez quando eu volte amanhã eu faça de outra forma”. Isso quer dizer que o observador e os trabalhadores observados se põem a pensar, a refletir sobre sua própria atividade (CLOT, 2010, p. 224).

Uma outra inferência que pode ser feita sobre o método de Fayol e que dialoga com essa questão da observação é o tratamento dado à atividade de trabalho por meio do termo “*fato*”.

Pelas entrelinhas dessas escolhas vamos encontrando também mais pistas sobre a concepção de trabalho presente nesse ideário. O trabalho seria, nessa perspectiva, um fato. No dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (2015, p. 445) essa palavra indica uma “ação ou coisa feita; algo cuja existência pode ser constatada de forma *indiscutível*”. Nesse ponto, o referencial teórico adotado nesta pesquisa se diferencia substancialmente dessa ideia, pois preza justamente pela necessidade de discutir o trabalho – aquilo que se vê e que não se vê. No método de Fayol os *fatos são* colocados em análise. Nesse sentido, Fayol considera, em sua análise de trabalho – se é que podemos chamar dessa maneira – somente aquilo que, *de fato*, foi realizado e que para ele é indiscutível. Cunha (2022) adiciona ainda outros elementos confirmando essa constatação:

Em contraste com Bernard, para quem o método experimental é decisivo, é o cerne da cientificidade da fisiologia e da medicina, para Fayol, fica sugerido que a realização de experiências pode ocorrer sob certas circunstâncias que as tornem necessárias. Não é pequena coisa. **Fayol parece mais atento à observação, coleta, classificação e interpretação dos fatos**” (CUNHA, 2022, p. 856, grifos nossos).

Com isso, podemos inferir que Fayol evidencia em seu método aquilo que foi efetivamente observado – fatos – para fazer interpretações e, posteriormente, desenvolver algum conhecimento sobre o trabalho, buscando generalizá-lo com a instituição de novas regras. Entretanto, Clot (2010) evidencia que: “a experiência vivida *não é diretamente acessível* pelo fato de que a ação que se exerce sobre ela para alcançá-la acaba por afetá-la de volta”. Isto é, ao considerar somente a experiência vivida, não se considera “que o vivido foi vivido depois de uma luta, um conflito até a colisão entre as várias atividades rivais” (p. 202). Clot (2010) recupera em Vygotsky que a atividade realizada não dá conta do real da atividade, pois o comportamento – aquele que é diretamente observável – é um sistema de reações vencedoras. Em um mundo de possibilidades, a atividade realizada é aquela que venceu, é uma das alternativas disponíveis – é uma ínfima parcela do que é possível (p. 202) e que não são acessíveis diretamente:

Tais possibilidades descartadas – não vividas – tão importantes para compreender aquelas que venceram e viveram, **não são acessíveis diretamente**. Mas, são despertadas pela reflexão sobre a ação que, por isso, deixa de ser a mesma ação (CLOT, 2010, p. 202, grifos nossos)

A clínica da atividade, se diferenciando de Fayol não somente como um método – que aposta em uma observação direta – mas principalmente como linhagem retoma as ideias de Vygotsky de uma necessidade de um “método indireto” que permita aos sujeitos “transformarem a experiência vivida a fim de estudar a transferência de uma atividade para outra” (p. 202). Nesse sentido, podemos dizer que os métodos objetivos, como o de Fayol, se

restringem, isto é, se limitam somente aos dados imediatos da experiência, desconsiderando a consciência ou o pensamento que o sujeito se solicita em uma situação real de trabalho. Além disso, ele desconsidera os aspectos que ultrapassam a atividade realizada, ou seja, o *real da atividade* que é manifestado por aquilo que também não se faz e que não se pode fazer. A clínica da atividade se diferencia de uma concepção *simplista* e *superficial* que atribui o monopólio do real ao realizado (p. 203). O método da ação, em clínica da atividade, objetiva *duplicar* o real da atividade, isto é, transformar cada realização em um *recurso* para uma nova realização (p. 206).

Diferentemente disso, o método de Fayol objetiva fazer inferências a partir das suas próprias experiências que são tomadas como base para deduções generalizadoras. Um exemplo disso pode ser encontrado em um extrato do seu livro, ao explicar seu *procedimento geral*: “os princípios e regras da administração *podem ser deduzidos da observação e da experiência*, como princípios e regras *de qualquer outra ciência*” (FAYOL, 1927c, p. 11 *apud* CUNHA, 2022). Fayol se refere neste ponto à administração como ciência que cria e transfere seus princípios e regras para qualquer outra, indicando uma possível superioridade dela sobre as demais. Além disso, destaca que esse compêndio de normas são aplicáveis a todos os negócios, como ele mesmo diz:

Enquanto observava de perto a indústria de mineração e metal, minha atenção também foi atraída **para negócios de todos os tipos**, bem como para a família e o Estado. Gradualmente, fui reconhecendo que certos princípios administrativos são aplicáveis a todos os empreendimentos, qualquer que seja sua natureza, finalidade e proporções. É do agrupamento desses princípios, dessas regras e desses produtos que emergiu a doutrina exposta (Fayol, 1927a, p. 4 *apud* CUNHA, 2022).

Cunha (2022) explicita que a experiência pessoal de Fayol, baseada na observação, serviu de base para o conhecimento administrativo. A partir disso, o autor ainda destaca que “a inferência com base na observação equiparada à experiência pessoal é o elemento mais constante. E tudo isso coloca Fayol muito genericamente associado ao método experimental” (p. 856). Além disso, ele ainda atesta que o engenheiro francês sofre muitas críticas sobre seu método “científico”, principalmente sobre aspectos que sinalizam uma ausência de rigor e o excesso de empirismo. O autor questiona a adesão de Fayol ao método experimental de Bernard, explicitando que existem contradições principalmente porque o método de Bernard fazia exigências científicas que Fayol não apresentou, destacando especialmente a confusão entre experimento e experiência pessoal. A fragilidade do método de Fayol, no que concerne à observação e às experiências pessoais como principais fontes de conhecimento nos indica uma pista de uma concepção que permeia esse ideário: a de que o trabalho é *totalmente antecipável*,

considerando a possibilidade de, por meio da observação, preceder ou antecipar tudo sobre uma atividade humana em determinada situação de trabalho. As questões que envolvem Fayol e o fascínio pela antecipação ficam mais evidentes quando ele desenvolve a definição sobre o que seria a *administração*.

Ainda no prefácio da sua principal obra - AIG - podemos ter contato com uma primeira ideia ampla de administração do engenheiro, retomada também por Rocha, Correia, Costa, Vieira e Macedo (2014), para enfatizar a sua importância no mundo organizacional: “a administração constitui um fator de grande importância na direção dos negócios: de todos os negócios, grandes ou pequenos, industriais, comerciais, políticos, religiosos ou de outra qualquer índole” (FAYOL, 1989, p. 19). Calderon e Fedre (2016) e Michel (2003) explicam que, para Fayol, a administração possui uma importância para todos os tipos de organização que possuam uma finalidade ou um objetivo, independentemente de seu porte ou natureza.

Ainda sobre uma definição mais abrangente do que seria a administração no fayolismo, Araújo e Filho (2017) recorrem a uma definição de Fayol (2002, p. 911) como o ato de “governar ou gerenciar negócio público ou privado”. Isto significa procurar fazer o melhor uso possível dos recursos disponíveis para atingir os objetivos da organização”. Contudo, os autores explicam que, por mais que Fayol pudesse fazer uma correlação direta entre as duas, é importante demarcar que a administração de negócio privado possui objetivos totalmente diferentes da administração pública.

Em seu livro, na primeira parte intitulada como “Necessidade e possibilidade do Ensino Administrativo”, pode-se encontrar uma importante investida de Henri Fayol na definição de administração. Ele a define como:

Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Prever é perscrutar o futuro e traçar o plano de ação. Organizar é constituir o duplo organismo, material e social, da empresa. Comandar é dirigir o pessoal. Coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os reforços. Controlar é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas (FAYOL, 1989, p. 26).

Nessa passagem, podemos identificar os cinco elementos principais da administração para Fayol, que são apresentados de forma muito simples e pouco detalhada pelo autor. A importância que dá a eles é tão grande que estampam a capa de sua principal obra. Ao definir que “a previsão, a organização, a coordenação e o controle fazem parte, não há dúvida, da administração”, Tonelli e Alcadipani (2004), enfatizam que Fayol, criador da Teoria Clássica

da Administração, foi o primeiro autor a *prescrever* (p. 101) essas funções aos administradores. Por isso, acreditamos ser relevante dissecar esse trecho para uma melhor compressão do que seria cada um desses elementos, tendo em vista que eles instituem *prescrições* ao trabalho dos administradores e administradoras.

Uma dessas prescrições então é a de *controlar*. Controle pode ser definido como “monitoração ou fiscalização minuciosa de acordo, padrões, normas; poder, domínio ou autoridade sobre alguém ou algo” (Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa, 2015, p. 256). Controlar para Fayol é “velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e ordens dadas”. O termo velar, associado ao controle por Fayol, nos indica “permanecer de guarda; vigiar” (Ibidem, 2015, 961). Fayol, ao definir o controle como um dos elementos centrais da administração, determina que deve ser realizada uma vigilância, isto é, uma constante fiscalização dos trabalhadores e trabalhadoras para que as ordens e regras sejam cumpridas. Um dos elementos da administração que corroboram essa ideia de controle é o *comandar*. Comando pode ser definido por “controle, domínio”, enquanto *comandar* significa “ter autoridade sobre; mandar; administrar, governar” (Ibidem, 2015, 228). Na visão de Fayol, “comandar é dirigir o pessoal”. Nos parece que o ato de comandar, que curiosamente aparece como sinônimo de *administrar*, está relacionado a uma postura do administrador na direção do “pessoal”.

Nesse sentido, ao esmiuçar esses dois elementos, podemos destacar um caráter coercitivo, no que diz respeito à importância dada à imposição de poder e domínio hierárquico nessa proposta de relação de trabalho. De certa forma há a convocação de uma postura de comando, de imposição de autoridade. Nesse contexto, desponta uma pista sobre uma *concepção mecanicista* do trabalho, que entende o trabalho como uma série de atividades mecânicas que, ao serem fiscalizadas – controladas/comandadas – podem ser efetivamente realizadas tal como previsto e sem nenhum desvio. Essa é uma outra concepção que não considera a *complexidade* do trabalho, isto é, ignora a *multiplicidade de gestões* levadas a cabo pelos trabalhadores e trabalhadoras.

Em contrapartida a essa concepção *meanicista*, nos apoiamos em uma formulação de Schwartz (2004), que é particularmente cara para esta análise, de que “trabalhar é gerir”. Nesse sentido, o autor contrapõe a administração à gestão, explicando que erroneamente, ao longo do tempo, a sociedade acabou confundindo esses termos. Isso porque é preciso considerar “a gestão como verdadeiro problema humano, [que] advém por toda parte onde há variabilidade, história, onde é necessário dar conta de algo sem poder recorrer a procedimentos

estereotipados” (p. 23). Na perspectiva ergológica, a gestão, diferentemente da administração, considera as micro *gestões* que operam no silêncio e na invisibilidade do cotidiano de trabalho. Schwartz pontua que:

Toda gestão supõe escolhas, arbitragens, uma hierarquização de atos e de objetivos, portanto, de valores em nome dos quais essas decisões se elaboram. Ora, **o trabalho nunca é totalmente - o que quer dizer que em parte ele o é - expectativa do mesmo e repetição** (SCHWARTZ, 2004, p. 23).

Com isso, podemos dizer que a concepção *mecanicista* do trabalho presente nas ideias de Fayol, além de não considerar as *escolhas* e o *debate de normas* em uma atividade de trabalho, considera a possibilidade de total realização daquilo que foi antecipado sobre determinada situação de trabalho. O autor usa a expressão "*deserto de gestão*" como uma crítica às práticas da administração que negligenciam a complexidade envolvida no *trabalhar humano*. Nessa perspectiva, ele entende que o trabalho da administração deveria ser mais a de uma “gestão de gestões”. Além disso, lembra que muitas organizações implementam “modelos de gestão” baseados em normas rígidas e procedimentos padronizados, sem levar em conta essas constantes *arbitragens* presentes no *saber-fazer* dos trabalhadores.

Em vez de apoiar a autonomia e a criatividade, esses modelos criam ambientes desumanizados, com práticas de trabalho excessivamente controladas por regras e processos que ignoram a variabilidade e a adaptabilidade inerentes à atividade humana. Schwartz (2004) argumenta que essa abordagem resulta em um ambiente de trabalho onde os funcionários e funcionárias são vistos como meros executores de tarefas, desprovidos de iniciativa. Este cenário é marcado por uma falta de reconhecimento das competências individuais e da capacidade dos trabalhadores e trabalhadoras de resolver problemas e inovar em suas funções diárias. A administração, ao ignorar essas dinâmicas, determina o local de trabalho como um espaço árido, comparável a um deserto.

Outro elemento da administração, que de certa forma, se relaciona com o *controlar* e com o *comandar* é o *coordenar*, tendo em vista que pode ser definida como “disposição ou funcionamento segundo uma certa ordem” (Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa, 2015, p. 259). Além disso, o termo também pode ser entendido como “ato de conjugar um conjunto de elementos, de atividades” (Ibidem, p. 259). Para Fayol, coordenar é “ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os reforços”. Nesse sentido, ao determinar a coordenação como prescrição do administrador ou da administradora, há uma percepção de que uma única pessoa ou pequeno grupo de pessoas pode dar conta de articular todas as outras atividades e elementos que

compõem os processos de trabalho. Isso nos remete a uma ideia de *rigidez*, isto é, de *forte hierarquia* para coordenar todos os atos que respondam determinada ordem. *Coordenar* é tido como um processo de articulação para que os interesses de uma organização sejam alcançados.

Outro elemento que se relaciona com o *coordenar* é o *organizar*, que, para Fayol é “constituir o duplo organismo, material e social, da empresa”. Além disso, organizar significa “dar certa ordem ou forma regular; planejar e prover do necessário para a realização; juntar elementos, indivíduos para compor” (Ibidem, 2015, p. 689). Ao definir como premissa da organização o ato de *organizar*, ele faz referência à necessidade de dotá-la de tudo que seja útil ao seu funcionamento, podendo dividir essa função em dois organismos: o material (aquele que se refere a matéria-prima, capital e utensílios) e o organismo ou corpo social (aquele que se refere ao conjunto de pessoas que compõem uma organização). Tonelli e Alcadipani (2004) destacam que os administradores precisam lidar com atividades que são “fragmentadas, intensas, superficiais”. Nesse sentido, podemos apontar na doutrina de Fayol, um conjunto de prescrições que nos indicam uma concepção de trabalho *organicista*, que objetiva um único foco: o aumento da produtividade de uma organização. Essa concepção se baseia na divisão das tarefas, na imposição de uma pressão para lidar com muitas atividades ao mesmo tempo – podendo afetar a saúde física e mental dos indivíduos.

Outro elemento da administração para Fayol é o *prever*, que pode ser definido como “ter ideia antecipada de; presumir; antever; perceber (fato futuro) por meios sobrenaturais; adivinhar; fazer supor; subentender, pressupor” (2015, p. 763). A definição de Fayol, associa o verbo “perscrutar” a essa significação, que pode ser definido como: “investigar em detalhes, com atenção e rigor”; “tentar conhecer (segredos e mistérios)”. A partir desse compilado de definições sobre o verbo *prever*, podemos inferir que todas elas propõem e impõem ao administrador ou a administradora uma prescrição diretamente relacionada com a *antecipação do futuro*, de forma que essa premissa seja perseguida ao máximo, como se fosse *possível*, de fato, *prever exatamente o que acontecerá no futuro*. A ideia de Fayol é *prever para agir*. É fazer adivinhações, suposições e antecipações para traçar o plano de *ação* de uma empresa tendo como base as *previsões*.

Os autores Tonelli e Alcadipani (2004) explicam que, dos cinco elementos apontados por Fayol como sendo centrais para a administração, a previsão é “aquela que versa sobre o cálculo e a preparação para o futuro, ou seja, as ações devem ser planejadas a partir de um programa de ação”, examinando o futuro para a ação (p.590). Nesse sentido, é evidente uma

aposta de Fayol na busca de uma previsibilidade total das coisas, como se ela pudesse ser calculada para garantir o funcionamento de uma organização. Isso se estende para a ideia que se tem de um administrador ou administradora, como se ele/a tivesse o “poder” de prever o futuro. Dessa forma, há um entendimento possível de que a *administração não existiria sem a previsão* e que o administrador e administradora têm “poderes” que lhe permitam isso – *prever*. Nesse sentido, podemos especular que tal visão tenha consequências para essa categoria profissional no que concerne à sua subjetivação e à relação entre saúde e trabalho.

Podemos dizer que, no que diz respeito aos aspectos da previsão, há sempre uma tentativa de antecipar alguma coisa sobre determinado processo de trabalho. O intuito da administração ao perseguir a previsão nos sinaliza pistas de uma concepção da ordem do *especialismo*, que aposta em um conhecimento prévio para definir ou interferir no processo de trabalho, como se fosse possível acreditar em uma plena execução daquilo que é previsto sobre determinada situação de trabalho. Dessa maneira, a previsão está relacionada diretamente à crença nas prescrições. É importante destacar a contribuição de Brito (2008) de que a instituição das prescrições para uma atividade de trabalho tem sua importância, pois, de certo modo, elas representam um acúmulo de conhecimento sobre determinado processo de trabalho. Logo, a problemática não está na previsão em si, mas na crença e aposta em uma *previsibilidade total das coisas*, isto é, a aposta de que as prescrições podem dar conta de *antecipar tudo que acontece no trabalho*, que é o que a teoria de Henri Fayol nos indica.

Além de acreditar fielmente na plena execução do *prescrito*, é preciso destacar que a previsão também impacta na *instituição de novas prescrições*. Souza e Aguiar (2011) explicitam que Fayol instituiu algumas prescrições para os administradores e administradoras, com a premissa de que “o sucesso ou o fracasso de uma organização depende dos homens que a dirigem” (SOUZA e AGUIAR, 2011):

Antecipar, decidir e agir. Conheça os homens e saiba utilizá-los. Alguém pode ser um grande estudioso, conhecer a fundo mineração e metalurgia e não conhecer nada sobre estas coisas [...] o valor de um homem depende, sobretudo, de sua habilidade administrativa. Isto é verdade não somente para o diretor, mas para todos os empregados que participam da administração de uma organização, do mais poderoso ao mais modesto (FAYOL, 2002 p. 911-912; 2003b, p. 181 *apud* SOUZA e AGUIAR, 2011).

Nesta passagem, há de se destacar a questão que envolve, a relação de *uso*, ou seja, uma relação *instrumental* focada no “conhecer para utilizar”, indicando possivelmente que essa seja uma postura adotada pela administração em uma organização, no sentido de que há uma

autorização velada para a manipulação e alienação de um sujeito que está sob as ordens de um chefe. Além disso, novamente a previsão surge aqui – dessa vez como antecipação – como imperativa para dar conta de antecipar algo sobre o trabalho. Entretanto, cabe ressaltar que após essa antecipação, a administração – os administradores e as administradoras – precisam *decidir* e *agir*, isto é, interferir – fazer alguma coisa – em um determinado processo de trabalho, como apresentado anteriormente no método de Fayol.

Essa construção de pensamento sobre o trabalho não considera o fato de que as situações reais do cotidiano de trabalho são sempre dinâmicas, instáveis e submetidas a imprevistos e variabilidades. Clot (2010) reforça que a estrita execução do trabalho prescrito é impossível, pois, considerando o sujeito como humano, há de se considerar também, além das variabilidades técnicas, as variabilidades humanas. É importante destacar que Fayol, considerando a prescrição de controlar o trabalho de outros trabalhadores, reforça a pista de uma concepção de trabalho para a administração: aquela que acredita na *plena execução do trabalho prescrito*. Isto é, a administração entende que, por mais que se considere a defasagem entre o prescrito e o realizado, a estrita execução do prescrito é sim possível e deve-se *agir*, isto é, se as prescrições ou os modos de fazer instituídos não deram conta de determinado aspecto pré-estabelecido, há uma falha a ser corrigida pelos administradores e administradoras nesse processo de trabalho.

Na experiência empírica o que se observa é uma forte tendência de que uma forma de “correção”, por parte dos profissionais tidos como “especialistas”, está associada ao encaminhamento para a demissão de um trabalhador ou trabalhadora que cometeu algum erro, ao treinamento (ou retreinamento) de uma equipe ou profissional e, principalmente, ao surgimento de novas prescrições. É um círculo vicioso permanente de antecipar, decidir o encaminhamento do que não deu certo e agir, no sentido de corrigir o problema com a instituição de novas regras, desconsiderando nesta tomada de decisão um nível fundamental que é a experiência dos trabalhadores e trabalhadoras participantes desse processo.

Uma *pista* vai surgindo assim mais claramente nesse caminho, que parece fundamentar a doutrina administrativa de Henri Fayol, uma concepção de trabalho *abstrata e genérica*. Nos parece que a noção de trabalho e de trabalhador que servem de referência ao fayolismo em nada se difere daquela presente e desejada pelo taylorismo. Para este ideário, no plano da execução, nada existe além de uma “mera” execução. Ou seja, por meio daquilo que foi identificado como falha entre o prescrito e o realizado, novas regras serão tidas como normas na tentativa de corrigi-las e antecipá-las, via de regra, vindas do alto – da administração – sem necessariamente

existir qualquer tipo de aproximação com o que se passa na situação concreta de trabalho. Por outro lado, a clínica da atividade e a ergologia nos ensinam que as situações concretas de trabalho exigem sempre dos trabalhadores e trabalhadoras que interfiram, que eles façam regulações, considerando um processo de regulação constante, isto é, de gestão das variabilidades e do acaso (BRITO, 2008). A compreensão da atividade de trabalho é também a compreensão dos compromissos que os próprios trabalhadores se colocam para atender às exigências frequentemente conflitivas e, muitas vezes, contraditórias de quem pensou as prescrições. Quando acontece algum problema muito grave, o protocolo da administração de uma organização é buscar o “erro humano”, porém o trabalho só acontece pois os trabalhadores e trabalhadoras interferem no processo de trabalho, ou seja, porque são humanos!

É nesse sentido que Schwartz (2021), na linhagem de Canguilhem, afirma que em toda atividade de trabalho há sempre *uso de si*. Nesse sentido, é possível dizer que esse tipo de encaminhamento, proposto pela administração, manifesta uma concepção *desvitalizada*. Essa concepção de trabalho *desvitalizada* e *genérica* (BRITO, 2004) é o oposto daquela que fundamenta o que a ergologia e a clínica da atividade entendem que seja o trabalho enquanto atividade e o processo de subjetivação que acontece nas situações concretas de trabalho. Isto é, o trabalho, enquanto atividade, compreende um universo de possibilidades, não acessíveis por métodos diretos, entre o prescrito e o realizado. Um universo de conflitos, de dúvidas, paixões, preocupações, criações de soluções e mobilização de recursos. Yves Clot formula que entre o trabalho prescrito e o realizado existe um “*continente escondido da subjetividade*” que é onde acontece esse engajamento e mobilização dos sujeitos.

Ainda sobre a questão do *prever*, em sua principal obra, Henri Fayol (1990) reserva uma seção somente para tratar sobre a temática da previsão. A máxima “governar é prever” (p. 65) demonstra a importância dada à previsão no mundo dos negócios, isto é, para a administração das empresas capitalistas. Fayol (1990) explica que a previsão é de extrema importância e relevância para a realização do programa de ação de uma empresa: “é, com efeito, para cumprir sua função de *administrador* que o chefe toma a iniciativa do programa de ação, indica seu objetivo e extensão [...] decide, enfim, qual a linha de conduta a seguir” (p. 65). O engenheiro francês também destaca que a confecção do programa de ação é a etapa mais difícil do processo de uma empresa, e também a mais importante: “ela põe em jogo todos os serviços e todas as funções, particularmente a função administrativa” (p. 65).

A partir disso, o próprio autor faz um reconhecimento sobre o quão difícil é para o administrador o ato de preparar um programa de ação que pode colocar em risco a própria sobrevivência de uma organização. Para ele, essa é uma grande responsabilidade, ainda mais quando se trata de lidar com “possibilidades futuras, possibilidades que dependem, em parte, das condições que não se podem determinar” (p. 65). Fayol (1990) deixa claro que é inegociável pensar em ter sucesso em uma organização sem que haja um programa de ação a ser cumprido: “ninguém contesta a utilidade do programa de ação; é indispensável que antes de agir se saiba o que se pode e o que se quer fazer”. Souza e Aguiar (2011) também chamam atenção para a passagem do autor sobre essa temática: “a questão da necessidade do programa de ação não se discute e eu creio exprimir a opinião geral ao dizer que o programa de ação é indispensável” (p. 66). Esses excertos nos remetem aos argumentos de Fayol sobre seu método e a instituição de sua doutrina administrativa apresentados anteriormente, que também aparecem aqui na descrição da importância do programa de ação.

Esse programa de ação pode se dividir em muitas partes. Em grandes empresas, por exemplo, existem o programa geral, o programa técnico, financeiro, comercial, entre outros, dependendo das atividades de cada organização. Mas, a tônica do planejamento que envolve a preparação desses programas para Fayol (1990) é que todos eles tenham “o máximo de *precisão* compatível *com o desconhecido* que pesa sobre os destinos da empresa [...] traçar a linha de conduta próxima com grande grau de *precisão*”. Lidar com a previsão com precisão é característica fundamental para uma organização capitalista, tendo em vista que “quando a parte desconhecida é relativamente grande, o programa não pode ter precisão alguma; o empreendimento toma então, o nome de *aventura*” (p. 67).

Entretanto, Fayol (1990) em determinado momento de sua obra, considera que, por mais que esse seja o grande objetivo por trás da prescrição dos administradores e administradoras “nem o melhor dos programas não pode prever com antecedência todos os acontecimentos extraordinários que podem surgir; mas ele - o programa de ação - os considerou em parte e preparou as armas de que se poderá precisar no momento das surpresas” (p. 74). Isso nos indica um fato curioso em seu pensamento, pois, ao definir essa prescrição – de previsão com precisão – como norma instituída aos administradores e administradoras, ele estabelece, de fato, um objetivo que nunca será cumprido. E, isso, definitivamente, pode causar consequências cruéis tanto para os trabalhadores e trabalhadoras desta categoria profissional quanto àquela que,

apesar da distância entre o que pensa fazer o administrador e aquilo que acontece na situação de trabalho, é aquela que faz o trabalho acontecer.

Ainda sobre isso, em uma seção denominada: “Condições e Qualidades necessárias ao estabelecimento de um bom programa de ação”, resume que o programa de ação “facilita a utilização de recursos da empresa [...] suprime ou reduz as hesitações, as falsas manobras, as mudanças injustificadas de orientação e contribui para a melhoria do pessoal”. Fayol (1990) explica que o instrumento – programa de ação – só não é levado ao seu maior grau de perfeição pois exige do pessoal dirigente – os administradores e administradoras – um número de qualidades difíceis de reunir, contudo, uma delas, chama bastante atenção: a *coragem moral*. Ao definir o que seria essa “qualidade necessária a classe dos administradores e administradoras”, Fayol (1990) reconhece que *as previsões não são profecias* e, por isso, os programas não são perfeitos, *porém tendem a reduzir os imprevistos*. Com isso, os administradores devem ter uma postura perante os “interessados da empresa” – acionistas – de que estão comprometidos com o melhor resultado possível: “os mais esclarecidos sobre a marcha dos negócios não demonstram boa vontade para com o chefe que faz nascer ou deixa nascer esperanças não realizadas” (p.75).

Então, pode-se dizer que Fayol (1990) ao instituir a previsão como princípio indispensável à administração e definir a perseguição a uma previsão precisa das coisas aos administradores e administradoras, de fato, cria *um objetivo inalcançável* a partir de prescrições extremamente superficiais, imprecisas e vagas, como a própria expressão que ele intitula de “coragem moral”. Porém, nos parece que esse objetivo é instituído conscientemente pelo engenheiro francês, isto é, em uma conjuntura capitalista, os acionistas – investidores e maiores interessados pelo sucesso de uma organização – jamais podem estar diante de uma administração - ou administradores e administradoras - que não possua como característica uma “coragem moral”, ou seja, que não tenham uma postura que persiga essa prescrição como se fosse realmente possível cumpri-la.

Nesse sentido, considerando a defasagem entre o trabalho prescrito e o trabalho real e o fato de que as prescrições, sozinhas, não retratam a realidade de uma situação de trabalho, há uma problemática quando elas podem, muitas vezes, ser *insuficientes, antigas, genéricas e até mesmo não existir*. Neste caso, por exemplo, de uma prescrição extremamente ampla dos administradores e administradoras, como a de prever o futuro, tendo em vista a noção de que é impossível antecipar tudo em um meio infiel e de variabilidades, pode se caracterizar uma

ausência de normas e é por isso que o sujeito precisa, muitas vezes, improvisar em uma situação de trabalho (BRITO, MUNIZ, SANTORUM e RAMMINGER, 2011).

Tendo em vista a importância das prescrições em um caso de uma *ausência de normas* - quando elas não existem ou não estão claras - ela pode impor aos trabalhadores e trabalhadoras dificuldades no que diz respeito aos objetivos que eles se colocam para dar conta do trabalho. Isto é, de fato, no cotidiano de trabalho, os trabalhadores e trabalhadoras inventam e reinventam o *como fazer* quando as prescrições são insuficientes e/ou não existem e/ou são desatualizadas. Uma das problemáticas que envolvem essa temática é a questão de que essa ausência torna a atividade dessa categoria profissional *arriscada*, tendo em vista que há uma grande responsabilidade envolvida em suas decisões e escolhas para *dar conta do trabalho*. Abre-se espaço para a possibilidade de uma sobrecarga, de um *uso exacerbado de si* que pode ter implicações na saúde. Por isso, as questões que cercam as prescrições são tão complexas.

A própria prescrição de previsibilidade para o administrador nos parece ser uma prescrição extremamente ampla. Os verbos utilizados para definir as prescrições aos administradores são ações que possuem limites, ou seja, são prescrições muito amplas e complexas. Nesse sentido, poderíamos considerar a possibilidade de uma classe de trabalhadores e trabalhadoras estão diante de uma *prescrição impossível*, tendo em vista o distanciamento dessa ideia com a concretude do fazer desses profissionais. Entendemos que as prescrições são necessárias, isto é, de certa forma, elas são o retrato sobre um trabalho e, caso não existam ou não estejam disponíveis, podem resultar em um *custo subjetivo muito grande aos trabalhadores e trabalhadoras*. Um dos problemas que identificamos na teoria de Fayol, não é a existência das prescrições, mas sim o lugar conferido a elas, que se pode depreender como uma lei perfeita que não se pode rever, transgredir e problematizar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No início desse percurso no mestrado, definitivamente, não poderia imaginar que a proposta de colocar em diálogo dois referenciais completamente distintos sobre a concepção de trabalho contribuiria para uma expansão tão significativa de possibilidades na minha vida. Retornar ao estudo das teorias da administração me teletransportou algumas vezes para a minha graduação e para algumas lembranças que me permitiram perceber o meu importante deslocamento do modo de pensar e interrogar o trabalho. Se, ainda na graduação, eu tanto me questionava e me sentia impedido, hoje posso dizer que não tenho as respostas, longe disso, mas tenho alguns caminhos e perspectivas a seguir. O *ser administrador* que habita em mim hoje é completamente diferente.

Inicialmente, a caracterização do contexto de emergência dessa pesquisa atrelada ao encontro com um referencial totalmente novo para um administrador, contribuíram para que os questionamentos que permeavam esse pesquisador se concretizassem no problema de pesquisa que guiou a análise proposta nesta dissertação. Nesse sentido, o objetivo principal desta dissertação foi analisar, em diálogo com a Clínica da Atividade e a Ergologia, pistas sobre como a noção de trabalho subjacente ao trabalho da administração se apresenta no Fayolismo. Esse é um estudo teórico e durante a realização da revisão de literatura identificou-se uma importante lacuna a partir da análise quantitativa das publicações, na plataforma Scielo, com os filtros utilizados e detalhados no capítulo da Metodologia desta dissertação. Esse fato se desenha como um sinalizador de que fortalecer os estudos sobre a teoria da administração de Henri Fayol, principalmente propondo um diálogo com o referencial das clínicas do trabalho, é algo de certa originalidade. Há um terreno importante a ser explorado e acreditamos que além da proposta de discutir as ideias de Fayol, outras teorias da administração poderiam ser analisadas à luz desse referencial, pois consideramos que há controvérsias importantes a serem desenvolvidas sobre a concepção de trabalho.

A metodologia escolhida para esta pesquisa nos possibilitou também acesso a um conjunto de artigos relevantes para a identificação de pistas sobre a noção de trabalho presente no Fayolismo e contribuíram para que, durante a categorização desses estudos, pudéssemos identificar diferentes temáticas para serem abordadas na discussão dos resultados. Entretanto, é importante destacar que essa presente pesquisa se limitou em um contexto espaço-tempo de realização deste mestrado e não deu conta de discutir todas as temáticas que emergiram da

análise do material. Nesse sentido, acreditamos que ainda existem diversas possibilidades de estudos futuros que farejem ainda mais os diálogos entre o fayolismo e o referencial adotado, como por exemplo os pontos que aproximam as teorias de Fayol e Taylor, a análise mais detalhada de cada um dos princípios da administração definidos por Fayol, a importante discussão sobre as competências técnicas e administrativas, além de outras discussões mais específicas sobre motivação e cultura organizacional.

Além da limitação sobre as temáticas retidas para a discussão dos resultados, podemos destacar também a lacuna sobre os conceitos mobilizados. Esse referencial nos proporciona uma “caixa de ferramentas” repleta de conceitos importantes que poderiam ter sido também mobilizados na análise dos resultados como por exemplo, o gênero profissional e estilo da ação da clínica da atividade e o conceito de entidades coletivas relativamente pertinentes da ergologia. Esses conceitos dialogam com a dimensão coletiva e podem contribuir significativamente para o aprofundamento desse diálogo. Contudo, a análise possível dos resultados nos permitiu identificar algumas *pistas* sobre questões que nos parecem centrais, sobre a noção de trabalho, na teoria administrativa de Henri Fayol e, de certa forma, para a administração enquanto ideologia, ciência e formação.

Os resultados desta pesquisa nos possibilitaram algumas discussões pertinentes sendo destacadas, principalmente, as pistas que nos indicam que a noção de trabalho para o fayolismo é concebida por uma via *genérica e desvitalizada*. Identifica-se que tal posição epistemológica desconsidera fortemente as *micro gestões* que são operadas pelos trabalhadores e pelas trabalhadoras no seu fazer cotidiano das situações concretas de trabalho. Podemos inferir que, nas temáticas discutidas sobre a teoria administrativa de Fayol, as experiências – o *saber* – dos trabalhadores e trabalhadoras são desconsideradas como fonte de produção de conhecimento sobre o trabalho, colocando-os em um lugar de obediência, submissão e passividade, que também aponta para uma concepção *mecanicista, organicista e simplista*. Essas concepções de trabalho se distanciam completamente do que a ergologia e a clínica da atividade entendem por *trabalho enquanto atividade*, isto é, a compreensão do processo de subjetivação e da complexidade em uma situação concreta de trabalho, valorizando que o que está em análise é uma *atividade humana*.

Além disso, os resultados desta pesquisa também apresentam uma forte busca da teoria administrativa de Fayol na *previsibilidade precisa e total das coisas*, demonstrando uma perseguição pela antecipação da atividade e desconsiderando a defasagem entre o prescrito e o realizado, isto é, a distância entre aquilo que foi pensado teoricamente e antecipadamente e

aquilo que foi realizado por um sujeito em determinada situação de trabalho. Isso nos remete a uma concepção que acredita na perfeição das prescrições, isto é, de que elas sozinhas dão conta da realidade de uma situação de trabalho. Além disso, descarta as *infidelidades do meio* e as variabilidades do mundo, algo que é inconcebível na dimensão humana. A teoria de Fayol, marcada por esse fascínio pela antecipação, prescreveu aos administradores e administradoras uma série de tarefas amplas e que possuem limites. Esse fato desencadeia um custo subjetivo muito grande para essa categoria profissional e que pode impactar a saúde desses trabalhadores e trabalhadoras.

Quando as normas são amplas, a atividade do trabalhador e da trabalhadora, como é o caso dos administradores e administradoras, se torna arriscada. Segundo Brito, Muniz, Santorum e Ramminger (2011), é arriscada no sentido que existe um excesso de responsabilização do trabalhador por suas decisões e escolhas, isto é, o risco está justamente nas escolhas que devem ser feitas, e que não estão prescritas, carecendo de um amparo para essa decisão dos trabalhadores e trabalhadoras. Nesse sentido, podemos refletir sobre a característica da administração de *frequente correção dos processos de trabalho*, sempre com a imposição de novas regras e prescrições quando algum erro humano é identificado. O erro humano é tratado, por aqueles que concebem o trabalho em uma concepção *genérica e desvitalizada*, como objeto de correção, ou seja, os fracassos e os erros dos profissionais são sempre individualizados, a fim de serem corrigidos. Ora, *se o erro é humano, o problema está no humano!* E a partir dessa lógica são construídas estratégias e soluções, por parte da administração para “dar conta” desses erros.

Quando refletimos sobre a administração enquanto formação, a partir desse viés, podemos dizer que ela busca formar profissionais que sejam aptos a intervir no processo de trabalho de outros profissionais, isto é, o trabalho dos administradores e administradoras acaba por determinar, de certa forma, como um processo de trabalho – ou parte dele – deve acontecer. E os encaminhamentos quando algo não acontece como o previsto, são primordiais para o cuidado com o próprio trabalho. É por isso que se fortalece o cuidado sob a perspectiva do referencial das clínicas do trabalho: cuidar do trabalho para que possamos cuidar dos trabalhadores e trabalhadoras.

Para expandir essa reflexão, podemos considerar que a compreensão dos erros como parte inerente à condição humana não deve servir apenas como justificativa, mas como um ponto de partida para a construção de um ambiente de trabalho mais consciente e preparado. Quando se entende que o erro está, em grande parte, relacionado à complexidade do trabalho

humano — que envolve tanto aspectos técnicos quanto emocionais — a administração deveria ter a responsabilidade de desenvolver estratégias que não apenas visem eliminar ou reduzir esses erros, mas que também promovam um espaço onde os trabalhadores e trabalhadoras sejam parte ativa na solução de problemas. E esse é o ponto chave que pode determinar importantes consequências para os trabalhadores e trabalhadoras, incluindo os próprios administradores e administradoras. Os impactos e danos podem ser diversos, ainda mais se tratando de uma correção individual que pode, por exemplo, culminar em uma demissão. De outro modo, podemos refletir em encaminhamentos que indicam um novo treinamento para uma equipe, uma advertência formal ou informal, além de tantas outras possibilidades. Fato é que podemos apontar que tanto a saúde mental quanto física de um trabalhador ou trabalhadora pode ser afetada nesse contexto. É por isso que se faz necessária a importante tentativa de interrogar o trabalho em sua máxima complexidade, nos afastando de ideias hegemônicas de que é possível preceder tudo sobre uma atividade humana.

A metáfora de CLOT (2010, p. 207) — *“um olho que fosse capaz de ver tudo, por essa razão precisamente não conseguiria ver nada”* — sublinha a “armadilha” dessa tentativa de *vigilância absoluta*. Quanto mais se busca controlar ou prever todos os aspectos de uma atividade, mais se perde a capacidade de entender as sutilezas e as variáveis *invisíveis*. O ser humano, em seu trabalho, não é uma máquina previsível, e essa imprevisibilidade deve ser compreendida como parte integrante do processo de trabalho. Portanto, ao interrogar o trabalho em sua máxima complexidade, estamos abrindo espaço para novas alternativas que reconhecem a importância da subjetividade e o protagonismo da experiência e da autonomia dos trabalhadores e trabalhadoras. As abordagens hegemônicas que perseguem a previsibilidade e o controle absoluto sobre o trabalho ignoram o fato de que o desempenho humano não pode ser capturados por métricas ou padrões rígidos pré-estabelecidos.

A semente plantada nessa pesquisa é, portanto, a de uma ampliar a visão crítica sobre o trabalho. Ao nos afastarmos das visões dominantes e limitadoras, abrimos a possibilidade de expandir nosso entendimento sobre as dinâmicas reais que influenciam o trabalho humano. Essa expansão não apenas beneficia a categoria profissional dos administradores e administradoras, mas também pode reverberar em outros contextos organizacionais. Essa reflexão também é um convite para que, no futuro, continuemos a desafiar as concepções estabelecidas e a buscar novas formas de cuidar dos trabalhadores e trabalhadoras.

REFERÊNCIAS:

ALVES, G. PL 4330 – o tiro de misericórdia na regulação do trabalho brasileiro. IHU Online, UNISINOS, ano XV, n. 464, p. 22-26, 27 abr. 2015.

ANTUNES, R. A sociedade da terceirização total. Revista da ABET, v. 14, n. 1, p. 6-12, 2015.

ANTUNES, R. O trabalho que estrutura o capital desestrutura a sociedade. IHU Online, UNISINOS, ano XV, n. 464, p. 43-50, 27 abr. 2015.

ARAÚJO, R. C. O. S.; SOUZA FILHO, T. A. Da teoria clássica à administração moderna: os 14 princípios gerais de Fayol comparados à administração pública brasileira. Reflexões Econômicas, v. 3, p. 78-91, 2017.

BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. (Orgs.). Clínicas do Trabalho: novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Atlas, 2011.

BETTEGA BRAUNERT, M.; DA SILVA BERNARDO, K. A.; DA CRUZ BRIDI, M. A. Impactos da reforma administrativa sobre as formas de contratação e a estabilidade no setor público. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, v. 26, n. 84, 2021. DOI: 10.12660/cgpc.v26n84.83056. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/83056>. Acesso em: 19 mar. 2023.

BRAGA, R. "O golpe trabalhista". Não há relação de causa e efeito entre reforma trabalhista e crescimento econômico. IHU Online, UNISINOS, ano XVII, n. 515, p. 12-09, 2017.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. Gestão e Sociedade, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução CNE/CES nº 5, de 14 de outubro de 2021. Estabelece diretrizes e normas para a oferta de cursos de graduação e programas de pós-graduação stricto sensu na modalidade a distância. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 15 out. 2021. p. 94.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Censo da Educação Básica 2021: notas estatísticas. Brasília, 2022.

BRITO, J. C. Trabalho Prescrito. In: PEREIRA, I. B.; LIMA, J. C. F. (Orgs.). Dicionário da Educação Profissional em Saúde. 2. ed. ver. ampl. Rio de Janeiro: EPSJV, 2008. p. 440-445.

BRITO, J. C. Trabalho Real. In: PEREIRA, I. B.; LIMA, J. C. F. (Orgs.). Dicionário da Educação Profissional em Saúde. 2. ed. ver. ampl. Rio de Janeiro: EPSJV, 2008. p. 453-459.

BRITO, J. C. Saúde do trabalhador: reflexões a partir da abordagem ergológica. In: FIGUEIREDO, M.; ATHAYDE, M.; BRITO, J.; ALVAREZ, D. (Orgs.). Labirintos do trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

BRITO, J.; MUNIZ, H.; SANTORUM, K.; RAMMINGER, T. O trabalho nos novos e antigos serviços de saúde: entre a inflação e a ausência de normas. In: ASSUNÇÃO, A. A.; BRITO, J. (Orgs.). *Trabalhar na saúde: experiências e desafios para a gestão do trabalho e do emprego*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2011. p. 23-43.

CALDERÓN, A. I.; FEDRE, J. P. José Querino Ribeiro: o fayolismo na administração escolar e a defesa da eficiência dos serviços educacionais. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, v. 32, n. 2, p. 585-604, 2016.

CANGUILHEM, G. *O normal e o patológico*. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2009.

CANGUILHEM, G. Meio e normas do homem no trabalho. *Pro-posições*, v. 12, n. 2-3, p. 35-36, jul.-nov. 2001.

CANGUILHEM, G. *Escritos sobre a medicina*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2005.

CARRASCO, M. A. P. Influência das escolas de administração científica e clássica na produção científica da enfermagem brasileira. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, p. 43-65, abr. 1993.

CASTELO, R. A salgada conta da crise econômica no bolso e na vida dos trabalhadores e das trabalhadoras. *IHU Online, UNISINOS*, ano XV, n. 464, p. 32-37, 27 abr. 2015.

CATTANI, A. D. *Movimento Sindical; o permanente desafio da renovação*. Porto Alegre: UFRGS/Centro de Documentação do Sindicalismo, 1993.

CATTANI, A. D. *Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia*. 4. ed. rev. ampl. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2002.

COSTA, P. *Democracia em Vertigem [Filme]*. Direção de Petra Costa. Brasil: Netflix, 2019. (123 min.).

COUTINHO, C. A hegemonia da pequena política. In: OLIVEIRA, F.; BRAGA, R.; RIZEK, C. (Orgs.). *Hegemonia às avessas: economia, política, na era da servidão financeira*. São Paulo: Boitempo, 2010. p. 29-43.

COUTINHO, M. C.; BERNARDO, M. H.; SATO, L. (Orgs.). *Psicologia Social do Trabalho*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

CLOT, Y. A psicologia do trabalho na França e a perspectiva da clínica da atividade. *Fractal: Revista de Psicologia*, v. 22, n. 1, p. 207-234, 1 maio 2010.

CLOT, Y. *Trabalho e poder de agir*. Trad. Guilherme João Freitas Teixeira e Marlene Machado Zica Vianna. Belo Horizonte: FabreFactum, 2010.

CLOT, Y. O ofício como operador de saúde. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v. 16, n. especial 1, p. 1-11, 2013.

COLLET, N. et al. Método funcional na administração em enfermagem: relato de experiência. *Revista Brasileira de Enfermagem*, Brasília, v. 47, n. 3, p. 258-264, jul./set. 1994.

CUNHA, E. P. Henri Fayol e o método experimental de Claude Bernard. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, RJ, v. 20, n. 6, p. 851–862, 2022. DOI: 10.1590/1679-395120210245. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/88190>. Acesso em: 11 jan. 2024.

CUNHA, E. P.; GUEDES, L. T. Recepções do ideário marxista pelo pensamento administrativo: da oposição indireta à assimilação relativa. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 24, n. 82, p. 432-455, set. 2017.

DALMOLIN, A.; OLIVEIRA, E.; ZUCCO, T. S.; CANOPF, L.; LORA, N. C. A. Teoria Clássica da Administração e sua utilização na administração moderna. *Synergismus Scyentifica UTFPR*, Prato Branco, n. 02, 2007.

DARDOT, P.; LAVAL, C. A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal. Tradução de Mariana Echalar. São Paulo: Boitempo, 2016.

DRUCK, G. Tentativa de burlar direitos trabalhistas se manteve no decurso da história. *IHU Online*, UNISINOS, ano XV, n. 464, 27 abr. 2015, p. 27-31.

DURAFFOURG, J.; DUC, M.; DURRIVE, L. O trabalho e o ponto de vista da atividade. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.). *Trabalho & Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010. p. 47-87.

FAYOL, H. *Administração industrial e geral*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FERNANDES, D. E.; LIMA, L. L. B.; NASCIMENTO, R. S. *Empresas familiares e as dificuldades encontradas para a adoção de princípios organizacionais segundo Fayol*. 2018. 24 f. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2018.

FIGUEIREDO, J. C. A pandemia e o “Lobo Mau” da psicologia: sobre a formação e a prática da(o) psicóloga(o) do trabalho e organizacional. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v. 25, 2022.

FLEURY, S. Reforma da Previdência é o maior confisco sobre a economia popular e sobre os direitos sociais. Disponível em: <http://cee.fiocruz.br/?q=Sonia-Fleury-Reforma-da-Previdencia-e-o-maior-confisco-sobre-a-economia-popular-e-sobre-os-direitos-sociais>. Acesso em: 20/11/2020.

GODOY, J. M. T. O mundo fabril nas concepções de Taylor, Fayol e Ford. *Esboços: histórias em contextos globais*, v. 17, n. 24, p. 37–70, 2010. DOI: 10.5007/2175-7976.2010v17n24p37. GUÉRIN, F.; LAVILLE, A.; DANIELLOU, F.; DURAFFOURG, J.; KERGUELEN, A. *Compreender o trabalho para transformá-lo: A prática da ergonomia*. São Paulo: Edgard Blücher, 2001.

GUIMARÃES, D. A. *Psicologia Aplicada ao Trabalho e Formação do Indivíduo na Sociedade Administrada: contribuições das obras de F. W. Taylor, Henri Fayol e Léon Walter para o controle e dominação dos indivíduos*. *InterMeio: Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação*, Campo Grande, MS, v. 17, n. 33, p. 98-117, jan./jun. 2011.

HOUAISS, Antônio. Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

KERGOAT, D. Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. In: HIRATA, Helena et al. (Orgs.). Dicionário Crítico do Feminismo. São Paulo: Editora UNESP, 2009.

LEÃO, L. H. C. Psicologia do Trabalho: aspectos históricos, abordagens e desafios atuais. ECOS – Estudos Contemporâneos da Subjetividade, v. 2, n. 2, p. 291-305, 2012.

LOURAU, R. René Lourau na UERJ 1993: análise institucional e práticas de pesquisa. Rio de Janeiro: Ed. UERJ, 1993.

MAIA, V. I. Administração científica e clássica: a visão dos homens que construíram a base da gestão organizacional moderna. SynThesis Revista Digital FAPAM, v. 2, p. 85-98, 2010.

MANCEBO, D. A contrarreforma trabalhista no pós-golpe de 2016 no Brasil. In: AMADO, L. A. S.; OLIVEIRA, E. S. G. (Orgs.). Políticas públicas e formação humana: Contribuições para o futuro. Rio de Janeiro: Consequência, 2019.

MANCEBO, D.; SANTORUM, K. M. T.; RIBEIRO, C. V.; LÉDA, D. B. O trabalho na educação superior. Arquivos Analíticos de Políticas Educativas, v. 28, n. 6, 2020.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à administração. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MICHEL, M. O método de Henri Fayol: contribuições para administração gerencial. Revista Eletrônica de Administração, Ano III, n. 5, 2003.

MOTTA, F. C. P. A questão da formação do administrador. RAE – Revista de Administração de Empresas, FGV, Rio de Janeiro, v. 23, n. 4, out./dez. 1983.

MUNIZ, H. P. et al. Ivar Oddone e sua contribuição para o campo da Saúde do Trabalhador no Brasil. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, São Paulo, v. 38, n. 128, p. 280-291, 2013.

NICOLINI, A. M. Qual será o futuro das fábricas de administradores? Revista de Administração de Empresas, v. 43, n. 2, p. 44-54, 2003.

NETO, S. A. (Re)formulação do conceito de prática administrativa: algumas reflexões sobre as funções administrativas propostas por Henri Fayol. Formación Gerencial, Año 7, n. 2, nov. 2008. ISSN 1690-074X.

ORBEM, J. A (Re)construção de uma “nova” modalidade de trabalho denominada “pejotização” no contexto sociocultural brasileiro. Revista Áskesis, São Carlos, v. 5, n. 1, p. 143-156, jun. 2016.

PAÇO-CUNHA, E. Henri Fayol na encruzilhada da terceira via: organização da grande corporação e conflito social na forja do ideário fayolista. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v. 20, n. 2, p. 233-261, 2021.

PAULA, R. S. W. V.; OLIVEIRA, M. E. A urgência na flexibilização das normas trabalhistas diante da covid-19. Fausto Macedo - Blog Estadão, 2020. Disponível em:

<https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/a-urgencia-na-flexibilizacao-das-normas-trabalhistas-diante-da-covid-19/>. Acesso em: 20 nov. 2020.

PETINELLI SOUZA, S.; BARROS DE BARROS, M. E. Produção de subjetividade nos cursos de Administração. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 11, n. 3, p. 373-394, 2010.

PINHEIRO, T. X. A. O trabalho e a administração. In: *Textos de apoio em administração*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2001. p. 37-77.

PINTO, G. A. A organização do trabalho no século 20: taylorismo, fordismo e toyotismo. São Paulo: Expressão Popular, 2010. 88 p.

POMPÉO, W. A. H. Para além do discurso de doação e proteção: o Estado Novo (1937-1945) e a luta da classe trabalhadora por reconhecimento e direitos trabalhistas. *Revista da ABET*, [S. l.], v. 18, n. 2, 2020. DOI: 10.22478/ufpb.1676-4439.2019v18n2.43224. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/abet/article/view/43224>. Acesso em: 11 jul. 2024.

ROCHA, A. D.; CORREIA, S. F. M.; COSTA, M.; VIEIRA, P. S. A.; MACEDO, A. P. Teste no tempo: da teoria clássica da administração à organização atual do trabalho de Enfermagem. *Revista de Enfermagem Referência*, [s. l.], v. IV, n. 2, p. 111-120, 2014.

SAMPAIO, J. R. Psicologia do trabalho em três faces. In: GOULART, I. B.; SAMPAIO, J. R. (Orgs.). *Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998. p. 19-40.

SANTORUM, K.; MUNIZ, H. Cuidar do trabalho, cuidar de quem trabalha: abordagem clínica do trabalho e a saúde das trabalhadoras e dos trabalhadores. In: OLIVEIRA, E.; OLIVEIRA, F. G. de; AMADO, L. A. S. (Orgs.). *Políticas públicas e formação humana: contribuições para o futuro*. Rio de Janeiro: Consequência, 2019.

SANTORUM, K. M. T. Pelas fendas do trabalho vivo: textos, contextos e atos na atividade de Vigilância em Saúde do Trabalhador. 2006. 167 f. Tese (Doutorado em Saúde Pública) – Programa de Pós-Graduação em Saúde Pública, Centro de Estudos da Saúde do Trabalhador e Ecologia Humana, Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca – Fiocruz, Rio de Janeiro, 2006.

SANTOS, G. S. O sujeito, as coisas e a rede nas Jornadas de Junho. *Cadernos MetrÓpole*, v. 24, n. 55, p. 912-936, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2236-9996.2022-5503>. Acesso em: 05 jan. 2024.

SERVA, M. Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, p. 500-502, 2013. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/14342>. Acesso em: 08 jan. 2024.

SCHWARTZ, Y. Trabalho e gestão: níveis, critérios, instâncias. In: FIGUEIREDO, M.; ATHAYDE, M.; BRITO, J.; ALVAREZ, D. (Orgs.). *Labirintos do trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo*. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.). Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana. Coordenação da tradução e revisão técnica: Milton Athayde e Jussara Brito. 3. ed. rev. e ampl. Niterói: Eduff, 2021. 352 p.

SCOTT, J. Gênero: uma categoria útil para análise histórica. In: HOLLANDA, H. B. (Org.). Pensamento feminista: conceitos fundamentais. Rio de Janeiro: Bazar do Tempo, 2019.

SILVA, F. T. Reforma trabalhista afeta os princípios de solidariedade, de direitos e de justiça social. *Jornal da UNICAMP*, 2017. Disponível em: <https://www.unicamp.br/unicamp/ju/noticias/2017/09/19/reforma-trabalhista-afeta-os-principios-de-solidariedade-de-direitos-e-de>. Acesso em: 20 jul. 2020.

SILVA, M. L. L. da; JESUS, J. C. L. de. Contrarreforma trabalhista e previdenciária: implicações para os trabalhadores. *Revista de Políticas Públicas*, v. 21, n. 2, p. 577-602, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.18764/2178-2865.v21n2p577-602>. Acesso em: 08 jan. 2024.

SOUZA, W. F.; ATHAYDE, M.; SANTORUM, K. Psicologia e trabalho, o trabalho da psicologia. In: VALENTIM, R. P. F.; SOUZA, W. F. *Temas e debates em Psicologia Social e Institucional*. Rio de Janeiro: Letra Capital, 2018. p. 99-113.

SOUZA, M. T.; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. *Einstein (São Paulo)*, v. 8, n. 1, p. 102-106, 2010.

SOUZA, E. M. D.; AGUIAR, A. C. Publicações póstumas de Henri Fayol: revisitando sua teoria administrativa. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 12, n. 1, p. 204-227, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712011000100008>. Acesso em: 05 jan. 2024.

TELLES, A. L.; ALVAREZ, D. Interfaces ergonomia-ergologia: uma discussão sobre o trabalho prescrito e normas antecedentes. In: FIGUEIREDO, M.; ATHAYDE, M.; BRITO, J.; ALVAREZ, D. (Orgs.). *Labirintos do trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo*. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

TONELLI, M. J.; ALCADIPANI, R. O trabalho dos executivos: a mudança que não ocorreu. In: XXVII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 2003, Atibaia. *Anais. Atibaia: ANPAD*, 2003.

VIANA, D. Pandemia acelera flexibilização em vínculos empregatícios. *Valor Econômico*, 2020. Disponível em: <https://valor.globo.com/eu-e/noticia/2020/04/30/pandemia-acelera-flexibilizacao-em-vinculos-empregaticios.ghtml>. Acesso em: 20 jul. 2020.

ZARIFIAN, P. Por uma sociologia da confrontação (a propósito da interdisciplinaridade). *Revista Latinoamericana de Estudos do Trabalho*, v. 3, n. 5, p. 74-82, 1997.

ANEXO A – Resolução nº 5, de 14 de outubro de 2021



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO
CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR**

RESOLUÇÃO Nº 5, DE 14 DE OUTUBRO DE 2021 ^(*)

*Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais
do Curso de Graduação em Administração.*

O Presidente da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, no uso de suas atribuições legais, com fundamento no art. 9º, § 2º, alínea “c”, da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, com a redação dada pela Lei nº 9.131, de 25 de novembro de 1995; e com fundamento no Parecer CNE/CES nº 438/2020, homologado por Despacho do Senhor Ministro de Estado da Educação, publicado no Diário Oficial da União, de 13 de outubro de 2021, resolve:

**CAPÍTULO I
DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES**

Art. 1º A presente Resolução dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do Curso de Graduação em Administração, que devem ser observadas pelas Instituições de Educação Superior (IES) na organização, no desenvolvimento e na avaliação desse curso no âmbito dos Sistemas de Educação Superior do País.

**CAPÍTULO II
DO PERFIL E COMPETÊNCIAS ESPERADAS DO EGRESSO**

Art. 2º O perfil do egresso do Curso de Graduação em Administração deve expressar um conjunto coerente e integrado de conteúdos (saber), competências (saber fazer), habilidades (saber fazer bem) e atitudes (querer fazer), que inclua as capacidades fundamentais descritas nestas Diretrizes e que seja coerente com o ambiente profissional para o qual o egresso será preparado, seja ele local, regional, nacional ou global.

Parágrafo Único. O conjunto de conteúdos, competências e habilidades que constituem o perfil do egresso deve apresentar um equilíbrio adequado de competências humanas, analíticas e quantitativas.

Art. 3º O Curso de Graduação em Administração deve proporcionar aos seus egressos, ao longo da formação, além dos conhecimentos, ao menos as seguintes competências gerais:

I - integrar conhecimentos fundamentais ao Administrador - Para além de apenas deter conhecimentos fundamentais, o egresso deve ser capaz de integrá-los para criar ou aprimorar de forma inovadora os modelos de negócios, de operacionais e organizacionais, para que sejam sustentáveis nas dimensões sociais, ambientais, econômicas e culturais. Entre os conhecimentos fundamentais incluem-se os de Economia, Finanças, Contabilidade,

^(*) Resolução CNE/CES 5/2021. Diário Oficial da União, Brasília, 18 de outubro de 2021, Seção 1, pp. 47 e 48.

Marketing, Operações e Cadeia de Suprimentos, Comportamento Humano e Organizacional, Ciências Sociais e Humanas e outros que sirvam às especificidades do curso;

II - abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica - Compreender o ambiente, modelar os processos com base em cenários, analisando a interrelação entre as partes e os impactos ao longo do tempo. Analisar problemas e oportunidades sob diferentes dimensões (humana, social, política, ambiental, legal, ética, econômico-financeira);

III - analisar e resolver problemas - Formular problemas e/ou oportunidades, utilizando empatia com os usuários das soluções, elaborar hipóteses, analisar evidências disponíveis, diagnosticar causas prováveis e elaborar recomendações de soluções e suas métricas de sucesso passíveis de testes;

IV - aplicar técnicas analíticas e quantitativas na análise de problemas e oportunidades - Julgar a qualidade da informação, diferenciando informações confiáveis de não confiáveis, e de que forma ela pode ser usada como balizadora na tomada de decisão. Identificar, sumarizar, analisar e interpretar informações qualitativas e/ou quantitativas necessárias para o atingimento de um objetivo inicial. Julgar a relevância de cada informação disponível, diferenciando meras associações de relações causais. Comunicar suas conclusões a partir da construção e análise de gráficos e de medidas descritivas. Identificar os contextos em que técnicas de inferência estatística possam ser utilizadas e, por meio delas, julgar até que ponto os resultados obtidos em uma amostra podem ser extrapolados para uma população;

V - ter prontidão tecnológica e pensamento computacional - Compreender o potencial das tecnologias e aplicá-las na resolução de problemas e aproveitamento de oportunidades. Formular problemas e suas soluções, de forma que as soluções possam ser efetivamente realizadas por um agente de processamento de informações, envolvendo as etapas de decomposição dos problemas, identificação de padrões, abstração e elaboração de sequência de passos para a resolução;

VI - gerenciar recursos - Estabelecer objetivos e metas, planejar e priorizar ações, controlar o desempenho, alocar responsabilidades, mobilizar as pessoas para o resultado;

VII - ter relacionamento interpessoal - Usar de empatia e outros elementos que favoreçam a construção de relacionamentos colaborativos, que facilitem o trabalho em time e a efetiva gestão de conflitos;

VIII - comunicar-se de forma eficaz - Compartilhar ideias e conceitos de forma efetiva e apropriada à audiência e à situação, usando argumentação suportada por evidências e dados, deixando claro quando suportada apenas por indícios, com a preocupação ética de não usar dados para levar a interpretações equivocadas;

IX - aprender de forma autônoma - Ser capaz de adquirir novos conhecimentos, desenvolver habilidades e aplicá-las em contextos novos, sem a mediação de professores, tornando-se autônomo no desenvolvimento de novas competências ao longo de sua vida profissional.

§ 1º Além das competências gerais, devem ser agregadas as competências específicas em acordo com a especificidade do curso.

§ 2º As competências descritas no caput, assim como as competências específicas, devem ser compreendidas como tendo seu desenvolvimento ao longo do curso, não pela simples exposição a uma disciplina ou componente curricular, requerendo que o estudante pratique a capacidade em ambientes similares ao da futura realidade de atuação e receba *feedback* construtivo em relação ao seu desempenho.

§ 3º Os conhecimentos fundamentais de que trata o item I. do caput, não devem ser necessariamente tratados como disciplinas do Curso, podendo ser trabalhados de forma diferente, como atividades, serviços, práticas supervisionadas, áreas de estudos, propostas e justificadas no - Projeto Pedagógico do Curso (PPC).

CAPÍTULO III DA ORGANIZAÇÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Art. 4º O Curso de Graduação em Administração deve possuir Projeto Pedagógico que contemple todo o conjunto das atividades de aprendizagem que assegure o desenvolvimento das competências estabelecidas no perfil do egresso. Os Projetos Pedagógicos dos Cursos de Graduação em Administração devem especificar e descrever claramente:

I - o perfil do egresso e a descrição das competências que o Curso se propõe a desenvolver, tanto as de caráter geral como as específicas, considerando a especificidade do curso;

II - o regime acadêmico de oferta e a duração do curso;

III - as principais atividades de ensino-aprendizagem e os respectivos conteúdos, sejam elas de natureza básica, específica, de pesquisa ou de extensão, incluindo aquelas de natureza prática, entre outras, necessárias ao desenvolvimento de cada uma das competências estabelecidas para o egresso;

IV - as atividades complementares alinhadas ao perfil do egresso e às competências estabelecidas;

V - as atividades práticas supervisionadas obrigatórias, que devem ser coerentes com os requisitos de formação e do desenvolvimento das competências, sendo regidas por regulamento próprio;

VI - a sistemática de avaliação e feedback das atividades realizadas pelos estudantes;

VII - o processo de autoavaliação e gestão de aprendizagem do curso, que contemple instrumentos de avaliação das competências desenvolvidas e respectivos conteúdos, processo de diagnóstico e elaboração de planos de ação para a melhoria da aprendizagem, especificando responsabilidades e governança do processo;

§ 1º Devem ser definidas ações de acompanhamento dos egressos, visando a fornecer informações para o aprimoramento do curso.

§ 2º Devem ser garantidos os princípios de autonomia institucional e de flexibilidade.

§ 3º Os planos de atividades dos diversos componentes curriculares do curso, especialmente em seus objetivos, devem demonstrar como contribuem para a adequada formação do graduando em face do perfil estabelecido do egresso, relacionando-os às competências definidas.

§ 4º Recomenda-se estimular as atividades que articulem simultaneamente a teoria, a prática e o contexto de aplicação, necessárias para o desenvolvimento das competências estabelecidas no perfil do egresso, incluindo ações de extensão e integração entre a instituição e o campo de atuação dos egressos.

§ 5º Recomenda-se incentivar os trabalhos individuais e em grupo dos discentes sempre sob a efetiva orientação docente.

§ 6º Recomenda-se implementar, desde o início do curso, atividades que promovam a integração e a interdisciplinaridade em coerência com o eixo de desenvolvimento curricular, buscando integrar as dimensões técnicas, científicas, econômicas, sociais, ambientais e éticas.

§ 7º Recomenda-se implementar atividades acadêmicas de síntese de conteúdos, de integração dos conhecimentos e de articulação de competências.

§ 8º Recomenda-se estimular atividades acadêmicas tais como trabalhos de iniciação científica, competições acadêmicas, projetos interdisciplinares e transdisciplinares, projetos de extensão, atividades de voluntariado, visitas técnicas, trabalhos em equipe, desenvolvimento de protótipos, monitorias, participação em empresas juniores, incubadoras e outras atividades que desenvolvam a cultura empreendedora.

Art. 5º O Curso de Graduação em Administração deve ter carga horária e tempo de integralização estabelecidos no Projeto Pedagógico do Curso, definidos de acordo com a

Resolução CNE/CES nº 2, de 18.06.2007 ou norma consequente aprovada pelo Conselho Nacional de Educação.

§ 1º As atividades do curso podem ser organizadas por disciplinas, módulos, blocos, temas ou eixos de conteúdo, atividades práticas supervisionadas, projetos, atividades de extensão e pesquisa, entre outras.

§ 2º O PPC deve contemplar a distribuição dos conteúdos e demais atividades na carga horária, alinhados ao perfil do egresso e às respectivas competências estabelecidas, tendo como base o disposto no *caput* deste artigo.

Art. 6º As atividades complementares, sejam elas realizadas dentro ou fora do ambiente escolar, devem contribuir efetivamente para o desenvolvimento das competências previstas para o egresso.

CAPÍTULO IV DA GESTÃO DA APRENDIZAGEM DO CURSO

Art. 7º O Curso de Graduação em Administração deve manter um sistema bem documentado de Gestão da Aprendizagem com o objetivo principal de avaliar o curso, a partir da verificação do efetivo desenvolvimento das competências definidas para os egressos e garantir o aprimoramento contínuo do currículo e do Projeto Pedagógico do Curso visando a atingir essas expectativas de aprendizagem.

§ 1º O sistema de Gestão da Aprendizagem deve estar voltado aos objetivos amplos de aprendizagem expressos pelas competências definidas no Projeto Pedagógico e resultantes do processo de formação do Curso como um todo, ao invés dos objetivos específicos de aprendizagem de disciplinas ou outros componentes curriculares isolados.

§ 2º O sistema de Gestão da Aprendizagem deve incluir:

I - mecanismos de avaliação da aprendizagem dos estudantes, podendo utilizar medidas diretas (conjunto de evidências de aprendizagem obtidas a partir de atividades efetivas dos estudantes como testes, provas, projetos, relatórios de atividades práticas supervisionadas, entre outros) ou indiretas (conjunto de evidências e indícios de aprendizagem não relacionadas diretamente ao efetivo trabalho do estudante como entrevistas e pesquisas com egressos, com empregadores, acompanhamento dos egressos, entre outros);

II - processo de identificação de lacunas de aprendizagem a partir das avaliações realizada e diagnóstico das causas de tais lacunas;

III - concepção e implementação de intervenções no currículo e no Projeto Pedagógico do Curso visando a eliminar as lacunas de aprendizagem identificadas.

§ 3º O sistema de Gestão da Aprendizagem deve contar com ampla e relevante participação do corpo docente do Curso.

CAPÍTULO V DA AVALIAÇÃO DAS ATIVIDADES

Art. 8º A avaliação da aprendizagem ao longo do curso, nos diversos componentes curriculares, deve ser organizada como um reforço ao aprendizado e ao desenvolvimento das competências.

§ 1º As avaliações da aprendizagem e das competências devem ser contínuas e previstas como parte indissociável das atividades acadêmicas.

§ 2º O processo avaliativo deve ser diversificado e adequado às etapas e atividades do curso.

§ 3º O processo avaliativo pode se dar sob a forma de monografias, artigos científicos, resenhas críticas, planos de negócios, exercícios ou provas dissertativas, apresentação de

seminários e trabalhos orais, relatórios, projetos e atividades práticas, entre outros, que revelem o aprendizado e promovam a produção autoral dos estudantes, de forma individual e em equipe.

CAPÍTULO VI DA METODOLOGIA DE ENSINO

Art. 9º Os métodos de ensino-aprendizagem devem estar subordinados ao desenvolvimento das competências, podendo incluir diferentes estratégias ao longo do curso, sempre privilegiando o que for considerado, sempre que possível baseado em evidências, o mais adequado para favorecer o aprendizado dos estudantes nas competências definidas para o egresso no Projeto Pedagógico.

Art. 10 Os métodos de ensino-aprendizagem, salvo melhor conhecimento produzido pelo curso, devem se orientar nas premissas de que:

I - a aprendizagem é favorecida quando o estudante assume postura ativa no processo de aprendizagem;

II - a aprendizagem é favorecida quando o estudante está intrinsecamente motivado para o aprendizado, condição que por sua vez é favorecida quando o estudante exerce sua autonomia no processo de aprendizagem, percebe o propósito do que está aprendendo e sente-se capaz de aprender;

III - o desenvolvimento das competências requer que o estudante pratique a habilidade em ambientes similares ao da futura realidade de atuação e recebam feedback construtivo em relação ao seu desempenho;

CAPÍTULO VII DA INTERAÇÃO COM O MERCADO DE TRABALHO

Art. 11 O Projeto Pedagógico do Curso (PPC) deve prever efetiva interação com o mercado de trabalho ou futura atuação dos egressos.

§ 1º A interação de que trata o caput deve ser coerente com o perfil desejado para o egresso e seu foco principal de atuação, quer seja local, regional, nacional ou global.

§ 2º A interação de que trata o caput deve ocorrer em diversas dimensões:

I - na definição e revisão periódica das competências definidas para os egressos, por meio de consultas e/ou participação de atores do mercado em conselhos e colegiados;

II - na avaliação das competências, por meio de participação de atores do mercado em bancas de avaliação;

III - na criação de experiências de aprendizagem que simulem o ambiente real de atuação do egresso;

IV - em atividades práticas supervisionadas obrigatórias, que podem se configurar em estágio supervisionado ou atividade similar que atenda aos objetivos de formação;

V - em atividades de extensão.

CAPÍTULO VIII DO CORPO DOCENTE

Art. 12 O corpo docente do Curso de Graduação em Administração deve ser alinhado com o previsto no Projeto Pedagógico do Curso, respeitada a legislação em vigor.

§ 1º O Curso de Graduação em Administração deve manter permanente Programa de Formação e Desenvolvimento do seu corpo docente, com vistas à valorização da atividade de ensino, ao maior envolvimento dos professores com o Projeto Pedagógico do Curso e a seu

aprimoramento em relação à proposta formativa contida no Projeto Pedagógico, por meio do domínio conceitual e pedagógico, que englobe estratégias de ensino de aprendizagem ativa, pautadas em práticas interdisciplinares, de modo a assumirem maior compromisso com o desenvolvimento das competências definidas no Projeto Pedagógico.

§ 2º A instituição deve definir indicadores de avaliação e valorização do trabalho docente nas atividades desenvolvidas no Curso.

CAPÍTULO IX DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 13 A implantação e desenvolvimento das DCNs do Curso de Graduação em Administração devem ser acompanhadas, monitoradas e avaliadas pelas instituições de educação superior, bem como pelos processos externos de avaliação e regulação conduzidos pelo Ministério da Educação, visando ao seu aperfeiçoamento.

Art. 14 Os cursos de Administração em funcionamento têm o prazo de 3 (três) anos a partir da data de publicação desta Resolução para implementação das presentes diretrizes.

Parágrafo único. A forma de implementação do novo Projeto Pedagógico alinhado às presentes diretrizes poderá ser gradual, avançando-se período por período, ou imediatamente, com anuência dos estudantes.

Art. 15 Os instrumentos de avaliação de curso com vistas à autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento, devem ser adequados, no que couber, a estas DCNs.

Art. 16 Fica revogada a Resolução CNE/CES nº 4, de 13 de julho de 2005.

Art. 17 Esta Resolução entrará em vigor em 1º de novembro de 2021.

JOAQUIM JOSÉ SOARES NETO

ANEXO B – Artigos selecionados

Título do Artigo Selecionado:	Referência:	Plataforma:	O artigo tem Fayol como autor presente na fundamentação teórica?	Metodologia:	Ano:
Publicações póstumas de Henri Fayol: revisitando sua teoria administrativa	SOUZA, E. M. D., & AGUIAR, A. C.. (2011). Publicações póstumas de Henri Fayol: revisitando sua teoria administrativa. RAM. Revista De Administração Mackenzie, 12(1), 204–227. https://doi.org/10.1590/S1678-69712011000100008 .	Scielo	Sim	Revisão Bibliográfica	2011
Henri Fayol e o método experimental de Claude Bernard	CUNHA, E. P. Henri Fayol e o método experimental de Claude Bernard. Cadernos EBAPE BR, Rio de Janeiro, RJ, v. 20, n. 6, p. 851–862, 2022. DOI: 10.1590/1679-395120210245. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/88190 . Acesso em: 11 jan. 2024.	Scielo	Sim	Revisão Bibliográfica	2021
Influência das escolas de administração científica e clássica na produção científica da enfermagem brasileira	CARRASCO, M.A.P. Influência das escolas de administração científica e clássica na produção científica da enfermagem brasileira. Rev. Esc. Enf. USP, p.43-65, abr.1993.	Scielo	Sim	Revisão Bibliográfica	1993
Recepções do ideário marxista pelo pensamento administrativo: da oposição indireta à assimilação relativa	CUNHA, Elcemir Paço; GUEDES, Leandro Theodoro. Recepções do ideário marxista pelo pensamento administrativo: da oposição indireta à assimilação relativa. Organ. Soc., Salvador, v. 24, n. 82, p. 432-455, set. 2017.	Scielo	Não diretamente. O foco é a recepção do ideário Marxista.	Revisão Bibliográfica	2017
Método funcional na administração em enfermagem: Relato de experiência	COLLET, N. et al. Método funcional na administração em enfermagem: relato de experiência. Rev. Brás. Enf. Brasília, v.47, n. 3 p. 258-264, jul/set. 1994	Scielo	Não diretamente. A proposta é colocar em observação o processo da equipe de enfermagem em diálogo com a teoria de Fayol	Observação Empírica	1994
Administração científica e clássica: A visão dos homens que construíram a base da gestão organizacional moderna.	MAIA, V. I. . Administração científica e clássica: a visão dos homens que construíram a base da gestão organizacional moderna. SynThesis Revista Digital FAPAM , v. 2, p. 85-98, 2010.	Google Acadêmico	Não diretamente. O principal autor é Taylor, porém em diálogo com Fayol e outros autores da administração clássica e científica.	Revisão de Literatura	2010
O trabalho dos executivos: A mudança que não ocorreu	TONELLI, M. J.; ALCADIPANI, R. O trabalho dos executivos: a mudança que não ocorreu. In: XXVII Encontro Da Associação Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração – ENANPAD, 2003, Atibaia. Anais. Atibaia: ANPAD, 2003.	Google Acadêmico	Sim	Revisão Bibliográfica	2004
Teste no tempo: da teoria clássica da administração à organização atual do trabalho de Enfermagem	ROCHA, A. D., CORREIA, S. F. M., COSTA, M., VIEIRA P. S. A., MACEDO A. P. Teste no tempo: da teoria clássica da administração à organização atual do trabalho de Enfermagem. Revista de Enfermagem Referência [en linea]. 2014, IV(2), 111-120.	Google Acadêmico	Sim	Artigo de investigação (Estudo qualitativo de natureza descritiva e exploratória)	2014
O mundo fabril nas concepções de Taylor, Fayol e Ford	GODOY, J. M. T. O mundo fabril nas concepções de Taylor, Fayol e Ford. Esboços: histórias em contextos globais, [S. l.], v. 17, n. 24, p. 37–70, 2010. DOI: 10.5007/2175-7976.2010v17n24p37.	Google Acadêmico	Sim	Revisão Bibliográfica	2010
Psicologia Aplicada ao trabalho e formação do indivíduo na sociedade administrada: contribuições das obras de F.W.Taylor, Henri Fayol e León Walter para o controle e dominação dos indivíduos.	GUITMARAES, D.A. Psicologia Aplicada ao Trabalho e Formação do Indivíduo na Sociedade Administrada: contribuições das obras de F. W. Taylor, Henri Fayol e León Walter para o controle e dominação dos indivíduos. InterMeio: revista do Programa de Pós-Graduação em Educação, Campo	Google Acadêmico	Sim	Análises estatísticas (Pesquisa Empírica)	2011

	Grande, MS, v.17, n.33, p.98-117, jan./jun. 2011				
Empresas familiares e as dificuldades encontradas para a adoção de princípios organizacionais, segundo Fayol.	FERNANDES, Dágilla Elias; LIMA, Larissa Lorrane B.; NASCIMENTO, Rebeca Sprenger do. Empresas familiares e as dificuldades encontradas para a adoção de princípios organizacionais segundo Fayol. 2018. 24 f. Monografia (Graduação em Administração) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2018.	Google Acadêmico	Sim	Análise Qualitativa (Entrevistas e Questionários)	2018
(Re)formulação do conceito de prática administrativa: algumas reflexões sobre as funções administrativas propostas por Henri Fayol	NETO, S. A. (Re)formulação do conceito de prática administrativa: algumas reflexões sobre as funções administrativas propostas por Henri Fayol. Formação Gerencial. Año 7, n. 2, p. [inicial-final], nov. 2008. ISSN 1690-074X.	Google Acadêmico	Sim	Revisão Bibliográfica	2008
José Querino Ribeiro: o fayolismo na administração escolar e a defesa da eficiência dos serviços educacionais	CALDERON, A. I.; FEDRE, J. P. José Querino Ribeiro: o fayolismo na administração escolar e a defesa da eficiência dos serviços educacionais. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico científico editado pela ANPAE, [S. l.], v. 32, n. 2, p. 585-604, 2016.	Google Acadêmico	Sim	Revisão Bibliográfica	2016
Henri Fayol na encruzilhada da terceira via: organização da grande corporação e conflito social na forja do ideário fayolista	PAÇO-CUNHA, E. (2021). Henri Fayol na encruzilhada da terceira via: organização da grande corporação e conflito social na forja do ideário fayolista. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, 20(2), 233-261.	Google Acadêmico	Sim	Pesquisa teórico-histórica	2021
Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração	SERVA, M. Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração. Cadernos EBAPE BR, Rio de Janeiro, RJ, v. 11, n. 4, p. 500 a 502, 2013. Disponível em:	Google Acadêmico	Sim	Revisão Bibliográfica	2013
	https://periodicos.fgv.br/cademos/bape/artic le/view/14342 .				
Da teoria clássica à administração moderna: os 14 princípios gerais de Fayol comparados à administração pública brasileira	ARAÚJO, R. C. O. S. ; SOUZA FILHO, T. A. . Da teoria clássica à administração moderna: os 14 princípios gerais de Fayol comparados à administração pública brasileira. REFLEXÕES ECONÔMICAS , v. 3, p. 78-91, 2017.	Google Acadêmico	Sim	Pesquisa Bibliográfica, exploratória e de abordagem qualitativa (Análise de Conteúdo)	2016
O método de Henri Fayol: contribuições para administração gerencial	MICHEL, M. O método de Henri Fayol: contribuições para administração gerencial. Revista Eletrônica de Administração. Ano: III, Número 5, 2003.	Google Acadêmico	Sim	Revisão Bibliográfica	2003
Teoria clássica da administração e sua utilização na Administração moderna	DÁLMOLIN, A.; OLIVEIRA, E.; ZUCCO, T. S.; CANOPF, L.; LORA, N. C. A. Teoria Clássica Da Administração E Sua Utilização Na Administração Moderna. In: <i>Synergismus scyentifica</i> UTFPR, Prato Branco, núm. 02. 2007.	Google Acadêmico	Sim	Pesquisa Bibliográfica (Comparação de diversas bibliografias)	2007
Administração Geral e Industrial	FAYOL, H. Administração industrial e geral. 10ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1990.	-	Henri Fayol é autor desse livro.	-	1990

ANEXO C – Categorização dos artigos incluídos na pesquisa

Cor:	Nome da Cor/Ref.:	Categoria de Análise:
	Amarelo (#FFFF00)	Objetivo/Perguntas de Pesquisa do Artigo
	Laranja (#E97132)	Metodologia/Método
	Azul #45B0E1)	Relação entre Henri Fayol e Frederick Taylor
	Verde (#47D459)	Definição de Administração (Fayol)
	Rosa (#FD95FD)	Características do Taylorismo
	Roxo (#7030A0)	Princípios da Administração (Fayol)
	Laranja (#E97132)	Objetivos de uma empresa/organização (Fayol)
	Cinza (#D9D9D9)	Problemas/Conclusões/Resultados (definidos pelo autor sobre a temática do artigo)
	Azul (#0000FF)	Aspectos gerais do Fayolismo ou da Teoria de Fayol
	Rosa (#FF0582)	Definição de Administrador/Funções e Prescrições para o Administrador (Fayol)
	Verde (#84E290)	Ensino Administrativo/Ensino da Capacidade Administrativa/Ensino da Ciência da Administração
	Laranja (#80340D)	Repercussões da Obra de Fayol
	Vermelho (#FF0000)	Analogias entre a organização e um organismo (Fisiologia)
	Azul Petróleo (#008080)	Cultura Organizacional