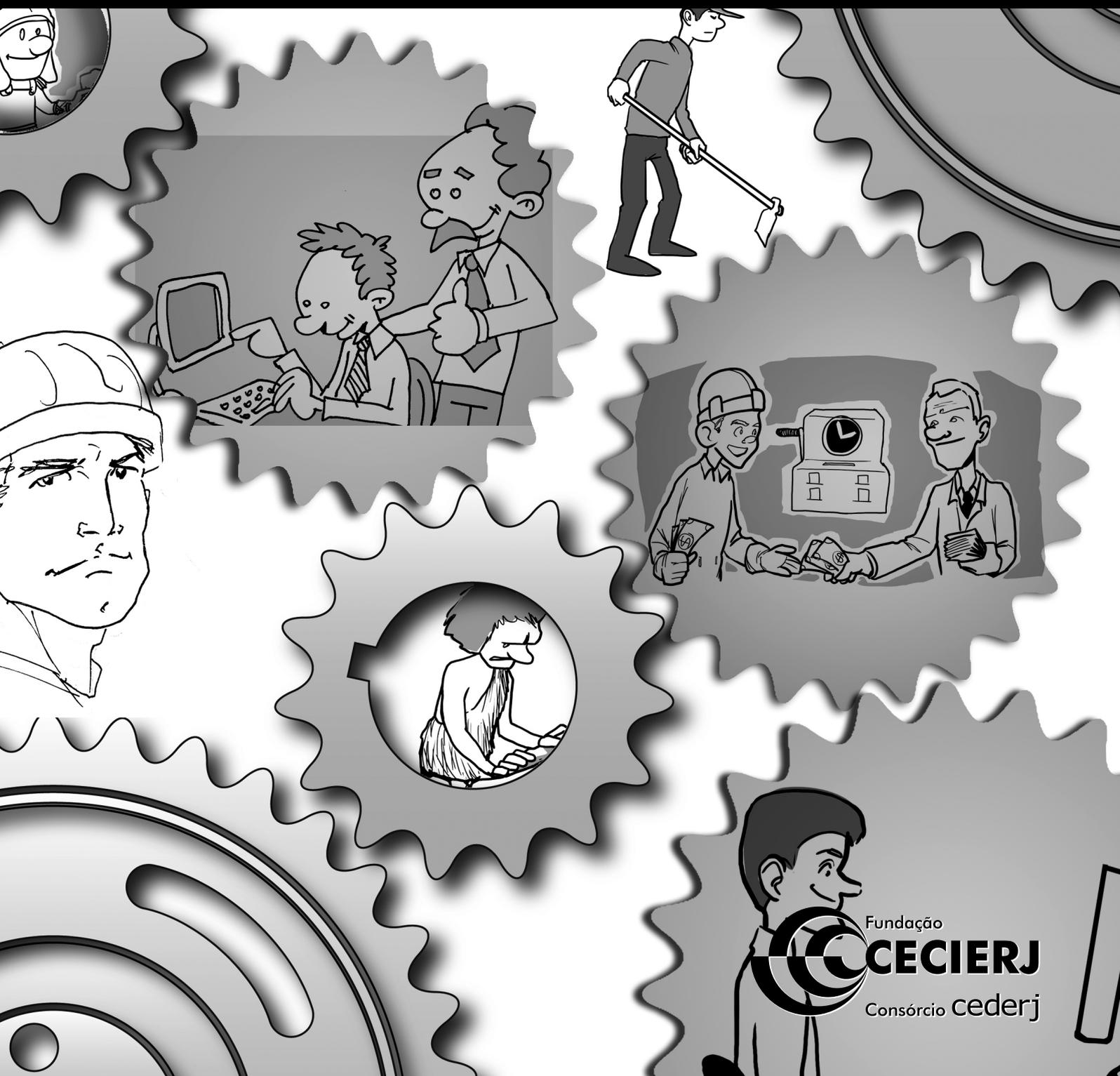


Tecnologia e Organização do Trabalho





Fundação

CECIERJ

Consórcio **cederj**

Centro de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro

Tecnologia e Organização do Trabalho

Volume único

Marcello Calvosa



**GOVERNO DO
Rio de Janeiro**

**SECRETARIA DE
CIÊNCIA E TECNOLOGIA**



**UNIVERSIDADE
ABERTA DO BRASIL**

Apoio:



FAPERJ

Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo
à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro

Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Rua Visconde de Niterói, 1364 – Mangueira – Rio de Janeiro, RJ – CEP 20943-001

Tel.: (21) 2334-1569 Fax: (21) 2568-0725

Presidente

Masako Oya Masuda

Vice-presidente

Mirian Crapez

Coordenação do Curso de Administração

UFRRJ - Silvestre Prado

Material Didático

ELABORAÇÃO DE CONTEÚDO

Marcello Calvosa

COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Cristine Costa Barreto

SUPERVISÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Cristiane Brasileiro

DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL E REVISÃO

Ana Cristina Andrade dos Santos

Marcelo Oliveira

AVALIAÇÃO DO MATERIAL DIDÁTICO

Thaís de Siervi

SOBRE O AUTOR

Marcello Calvosa

É formado em Administração Pública e de Empresas, especialista em Auditoria Fiscal, mestre em Gestão e Estratégia em Negócios (UFRRJ) e, atualmente, é doutorando em Administração (USP). Atuou no mercado como gerente de vendas e administrador de empresas, ao longo de dez anos. Com a ajuda de diversos colaboradores, realizou estudos, publicou ensaios e artigos científicos em simpósios, seminários e congressos científicos. Participa ativamente de grupos de pesquisa e é professor colaborador em pesquisas do Núcleo de Estudos do Mestrado da UFRRJ. Trabalha como professor na UFRRJ, desde 2003, no curso de graduação em Administração de Empresas e atua como coordenador de gerência de vendas no curso de graduação em Administração, modalidade de ensino a distância do CEDERJ. Possui ainda experiência prática e acadêmica nas áreas de Sistemas Administrativos, Mercadológica e de Recursos Humanos, desenvolvendo principalmente os seguintes temas: Empreendedorismo, Liderança Empresarial, Vendas/Marketing, Desenvolvimento de Carreiras e Gestão de Pessoas.

Referência para o Currículo Lattes: <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.jsp?id=K4266017D>.

Departamento de Produção

EDITOR

Fábio Rapello Alencar

PROGRAMAÇÃO VISUAL

Ronaldo d'Aguiar Silva

REVISÃO TIPOGRÁFICA

Cristina Freixinho

ILUSTRAÇÃO

André Dahmer

Daniela de Souza

Elaine Bayma

CAPA

Clara Gomes

COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO

Katy Araújo

PRODUÇÃO GRÁFICA

Verônica Paranhos

2010.2/2011.1

Copyright © 2009, Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Nenhuma parte deste material poderá ser reproduzida, transmitida e gravada, por qualquer meio eletrônico, mecânico, por fotocópia e outros, sem a prévia autorização, por escrito, da Fundação.

C169t

Calvosa, Marcello.

Tecnologia e Organização do Trabalho: volume único. / Marcello Calvosa. – Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2010.
336p.; 19 x 26,5 cm.

ISBN: 978-85-7648-632-9

1. Organização do trabalho. 2. Sistemas de informação. 3. Gestão da informação. 4. Gestão do conhecimento. I. Título.

CDD: 331.87

Referências Bibliográficas e catalogação na fonte, de acordo com as normas da ABNT.

Governo do Estado do Rio de Janeiro

Governador
Sérgio Cabral Filho

Secretário de Estado de Ciência e Tecnologia
Alexandre Cardoso

Universidades Consorciadas

**UENF - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO
NORTE FLUMINENSE DARCY RIBEIRO**
Reitor: Almy Junior Cordeiro de Carvalho

**UFRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DO
RIO DE JANEIRO**
Reitor: Aloísio Teixeira

**UERJ - UNIVERSIDADE DO ESTADO DO
RIO DE JANEIRO**
Reitor: Ricardo Vieiralves

**UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL
DO RIO DE JANEIRO**
Reitor: Ricardo Motta Miranda

UFF - UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
Reitor: Roberto de Souza Salles

**UNIRIO - UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO
DO RIO DE JANEIRO**
Reitora: Malvina Tania Tuttman

Tecnologia e Organização do Trabalho

Volume único

SUMÁRIO

Aula 1 – Considerações iniciais sobre organização do trabalho	7
Aula 2 – Organização do trabalho e o relacionamento com empregados	29
Aula 3 – Organização do trabalho no século XX: o modelo clássico	57
Aula 4 – Organização do trabalho no século XX: novos modelos	87
Aula 5 – Como a cultura e a mudança organizacional afetam as relações de trabalho	115
Aula 6 – O ambiente de trabalho seguro	143
Aula 7 – O ambiente de trabalho saudável.....	177
Aula 8 – Sistemas de informação: uso estratégico para a organização e para o seu empregado.....	203
Anexo I – Gestão da informação e gestão do conhecimento	229
Anexo II – Componentes do sistema de informação.....	235
Aula 9 – Da execução formal do trabalho às oportunidades de carreira.....	243
Anexo I – Estrutura organizacional em redes.....	269
Anexo II – Contribuição da Psicologia para a construção da carreira	273
Aula 10 – Reflexões sobre o futuro do trabalho	277
Apêndice I – Características de trabalho e rendimento.....	311
Apêndice II – Brasil: evolução do emprego por setor de atividade econômica.....	317
Referências	319

Todos os dados apresentados nas atividades desta disciplina são fictícios, assim como os nomes de empresas que não sejam explicitamente mencionados como factuais.

Sendo assim, qualquer tipo de análise feita a partir desses dados não tem vínculo com a realidade, objetivando apenas explicar os conteúdos das aulas e permitir que os alunos exercitem aquilo que aprenderam.

Considerações iniciais sobre organização do trabalho

AULA

1

Meta da aula

Apresentar o surgimento do trabalho para a sociedade e a incorporação desse valor para as organizações e sua conseqüente modificação com o advento da tecnologia, das mudanças mundiais, das inovações tecnológicas e da evolução da mentalidade dos empregados.

Após o estudo do conteúdo desta aula, você deverá ser capaz de:



identificar a origem da importância do trabalho e como este afeta a mentalidade e o comportamento das pessoas na sociedade capitalista;



diferenciar os conceitos de trabalho, ocupação, emprego, tecnologia e técnica.

INTRODUÇÃO

Este curso tem como objetivo principal mostrar como a tecnologia e a organização do trabalho têm se modificado com o passar do tempo e como isso afeta o administrador contemporâneo. Constatam-se novas formas de se organizar, redução na jornada de trabalho, surgimento e valorização dos sindicatos, direitos e garantias ao trabalhador, em geral, evolução e benefícios para as empresas, para o empregado e para os consumidores e compradores dos seus serviços e produtos, em muitas áreas. Mas também pode ser observada a incrível degradação do ambiente, a exaustão de recursos naturais, o aumento de doenças emocionais, o alto nível de estresse e a dificuldade para a inserção no mercado de trabalho. Apesar de as condições de trabalho terem melhorado bastante ao longo da História, ainda há muito o que fazer. No Brasil mesmo, de vez em quando, nos deparamos com notícias sobre trabalho escravo, trabalho infantil, empresas poluidoras do meio ambiente, funcionários desmotivados dentro das organizações, alto índice de desemprego etc. Nós que estudamos Administração temos uma responsabilidade ímpar nesse processo. Além de trabalharmos como gestores em empresas de diversos segmentos e portes, também somos formadores de opinião e temos a responsabilidade primária de salvaguardar o principal ativo da organização, o capital intelectual, sem, contudo, deixarmos de zelar pela produtividade, pelo compromisso e pela eficácia do atingimento de metas da empresa que representamos. Como conciliar tantos interesses que, por vezes, parecem controversos e conflitantes? Precisamos nos capacitar! Precisamos refletir sobre isso!

Entre os principais temas tratados ao longo deste curso, veremos quais as principais características e contribuições da organização do trabalho no século XX, como a cultura organizacional, as decisões de mudança e de desenvolvimento da empresa afetam todo um conjunto de variáveis que podem conduzir a organização para o sucesso ou a perda de competitividade; questões de segurança no trabalho e ergonomia que podem reduzir custos e proteger o trabalhador; tecnologias que afetam o ambiente de trabalho, as pessoas e a forma de a firma se organizar; como a organização pode aprender com lições externas e internas e gerar conhecimento a partir dos trabalhadores; decisões e alternativas de carreira do trabalhador; sustentabilidade e novas formas de a empresa se organizar.

Para maior proveito do curso, não se limite apenas a este material. Siga as sugestões de leitura e visite os *sites* indicados nos boxes ao longo do livro. Tente discutir o assunto com os colegas de turma e outros interessados sempre que possível. Pontos de vista diferentes sobre a matéria nos ajudam a ter uma visão

ampla e profunda sobre diversos assuntos. Faça os exercícios propostos e tire suas dúvidas com o monitor.

A qualquer momento, você pode me contatar para esclarecimento de dúvidas e auxílio em pontos que mereçam maior aprofundamento, segundo a sua necessidade profissional ou curiosidade acadêmica, pelo e-mail: mcalvosa@ufrj.br. Sucesso nessa jornada!

Professor Marcello Calvosa

O DESPERTAR DO HOMEM PARA O TRABALHO

Quando comparamos o homem a outros seres, percebemos que somos uma espécie frágil, pois possuímos reduzida força física, não temos muita velocidade de deslocamento, nossa pele é pouco resistente ao clima e às agressões, não andamos bem e não voamos, não resistimos mais do que alguns dias sem água e alimento, nossa infância é muito demorada e precisamos de cuidados por longo tempo. Para superar essas dificuldades, entre outras, o homem só podia contar com a ajuda de seus iguais. Quando essa constatação tornou-se evidente, o sentido de coletividade começou a surgir. No momento em que o ser humano deixou de ser um simples coletor de alimentos, passando a cultivar tudo aquilo que seria necessário para sua sobrevivência, isso gerou uma ação modificadora desse homem frente à natureza. Essa mudança de postura deu origem à primeira manifestação de trabalho. O trabalho, fazendo uma generalização, é o instrumento da intervenção do homem sobre o mundo.

Ao longo da História, o trabalho foi tratado de forma diferente por povos e nações. O endeusamento dos valores do trabalho que vemos hoje é uma concepção recente, fruto do pensamento moderno. Nas sociedades primitivas, a relação dos homens com a produção de bens materiais era completamente diferente do que temos hoje. O trabalho primitivo era diversificado, descontínuo, cessando no momento em que não era mais exigido, uma vez que não havia a necessidade de uma superprodução estimulada pelo consumo irrefreável nem a comercialização dos excedentes de produção. Os povos tribais trabalham menos e em melhores condições do que nós, mesmo sem todo o aparato tecnológico que desenvolvemos.

O trabalho não está necessariamente contido no repetitivo ciclo vital da espécie e as gerações que vêm depois tendem a não apenas repetir, mas evoluem a forma como tratam o trabalho. É por meio dele que o homem cria coisas extraídas da natureza, convertendo o mundo num espaço de objetos partilhados. O trabalho pode ser definido como toda atividade realizada pelo homem que transforma a natureza pela inteligência. Trabalhando, o homem desenvolve potências e subordina a força da natureza ao seu próprio poder.

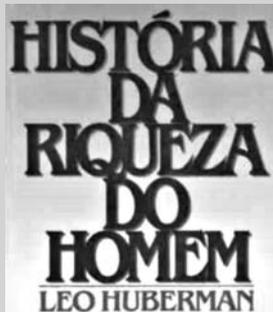
Na sociedade grega, berço da civilização ocidental, o trabalho era visto em função do produto, e este, por sua vez, em função de sua utilidade ou capacidade de satisfazer a necessidade humana. O que contava era o valor de uso e não o valor de troca, o valor de uma mercadoria em relação às outras. O valor do produto como mercadoria não passa do valor de uso para outra pessoa.

O processo de trabalho constitui o fundamento último de toda mudança tecnológica. Ao contrário do animal, o intercâmbio que o homem realiza com a natureza mediante o trabalho não é nenhum ato instintivo-biológico, mas uma ação consciente. A exploração baseia-se nessa ruptura interior do processo de trabalho, que permite a certos indivíduos planejar, ordenar e usufruir da tarefa executada por outros. Com isso, o trabalho tornou-se central na vida da maioria das pessoas. Sua ausência passou a significar que o indivíduo encontrava inúmeras dificuldades para garantir sua sobrevivência e a de sua família.

Até hoje, o homem trabalha para superar as suas dificuldades e para atender às suas necessidades de abrigo, proteção, lazer, adquirindo mais experiências e conhecimentos. Expandindo o nosso olhar sobre o que é trabalho, podemos ver, ao observarmos o mundo ao nosso redor, que o trabalho não é só uma atividade assalariada ou meramente voluntária, não exige uma periodicidade uniforme, não está vinculado a um local fixo, a uma região ou a um país, não é apenas direcionado pelos detentores dos meios de produção ou fixado em uma unidade produtiva. O mundo ao nosso redor nos dá ricos exemplos de evoluções e desenvolvimentos de modalidades em que esse esforço concentrado para atingir um objetivo definido, com dispêndio de energia (conceito da ciência Física sobre a atividade trabalho), extrapola as condições primárias do capitalismo dos últimos séculos, sobretudo a partir da Revolução Industrial de 1750.



História da Riqueza do Homem



A primeira parte do livro *História da riqueza do homem*, de Leo Huberman, fala sobre o comportamento do homem diante da mudança de regime e da quebra do modelo de concentração de riqueza versus o surgimento e fortalecimento dos Estados soberanos, do feudalismo ao capitalismo. Este é um livro clássico da primeira parte do século XX. Ele é utilizado em escolas de

Sociologia, Economia e Administração em todo o mundo. Caso queira saber mais sobre o assunto, você poderá fazer o *download* gratuito dele no site: <http://tutomania.com.br/livro/historia-da-riqueza-do-homem-leo-huberman-br--revisado>

Há quase duzentos anos, em 1818, nascia Karl Marx, intelectual e revolucionário alemão fundador da doutrina comunista moderna. Suas obras são muito utilizadas em cursos de Ciências Sociais. Como teórico e filósofo, foi capaz de expressar, com maestria, o sentimento da sociedade da época e ainda lançar luz sobre o assunto que seria alvo de tanto interesse no futuro. Marx compreende o trabalho como atividade fundante da humanidade. E o trabalho, sendo a centralidade da atividade humana, se desenvolve socialmente, sendo o homem um ser social. Ele dizia: “Como atividade que visa à apropriação do que é natural, o trabalho é condição da existência humana, uma condição do metabolismo entre homem e natureza, independentemente de qualquer forma social” (MARX, 1999, p. 65).

Com o passar do tempo, com mudanças de regime, quedas de governo, mudanças sociais e climáticas, a forma de arranjo do trabalho também foi sofrendo alterações. As empresas foram forçadas a se adaptar para tirar o atraso do tempo que passaram sem realizar ajustes, o que implicava queda progressiva da competitividade. Foi necessário adequar-se às novas exigências que obrigaram as empresas a aprenderem a se modificar continuamente e corrigir o que se provou não estar certo no seu desempenho. As empresas passaram a ser fadadas a mudar sempre e, com isso, o caráter do trabalho e as pessoas na organização também sofreram mudanças.

A tecnologia também está impondo uma alteração sensível no perfil e nas habilidades da mão de obra de todos os níveis nas empresas, exigindo não apenas o retreinamento do pessoal, mas também sua reeducação e, eventualmente, sua substituição. Quando fazemos, com antecedência, um estudo de todos os fatores que vão interferir no trabalho e reunimos o que é necessário para a sua execução, estamos organizando o trabalho para alcançar bons resultados.



Figura 1.1: Evolução do trabalho de acordo com o incremento da tecnologia.

CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DO TRABALHO

Publicada em 2002, uma pesquisa do IBGE constatou uma taxa de atividade laboral de 56,4% no Brasil. Logo, dos 136,4 milhões de habitantes com 10 anos ou mais de idade, 76,9 milhões eram economicamente ativos, em agosto de 2000. Desse total, 64,4 milhões estavam trabalhando, sendo:

- 43,6 milhões como empregados;
- 1,8 milhão como empregadores;
- 14,5 milhões como trabalhadores por conta própria;
- 2,6 milhões como trabalhadores não remunerados, em ajuda a membro do domicílio;
- 1,9 milhão como trabalhadores na produção para o próprio consumo.

Doze milhões estavam em busca de ocupação. A população masculina se manteve mais elevada que a feminina (44,1%). As taxas de atividade da população residente em área urbana superaram as da rural, nas faixas etárias de 18 a 59 anos de idade. Na área rural, no entanto, foi mais intenso o ingresso de crianças e adolescentes e a permanência de pessoas de 60 anos ou mais no mercado de trabalho. A taxa de atividade das crianças de 10 a 14 anos de idade foi de 7% para as que moravam em área urbana e de 16,3% para as residentes em área rural. A participação das mulheres na população ocupada foi de 37,9%.

Do total de pessoas ocupadas, 22,4% trabalhavam habitualmente menos de 40 horas semanais. No contingente feminino, este percentual atingiu 33,8%, mais que o dobro do referente à população masculina (15,4%). Na faixa de 10 a 14 anos de idade, 70,5% das pessoas trabalhavam menos de 40 horas semanais. No que diz respeito à distribuição da população ocupada por atividade, as maiores concentrações ocorreram nas seções de agricultura, pecuária, silvicultura e exploração florestal, juntamente com a pesca (17,4%); no comércio, reparação de veículos automotores, objetos pessoais e domésticos (17,3%) e na indústria.



A próxima pesquisa sobre a atividade laboral da população brasileira será no Censo de 2010. Acompanhe em <http://www.ibge.gov.br/home>.

Atividade 1

Com base na aula, responda como surgiu o trabalho na vida do homem e qual a importância da visão atual do trabalho para a sociedade capitalista.



Resposta Comentada

O trabalho surgiu na vida do homem quando ele deixou de ser passivo em relação ao ambiente e começou a interagir, modificando-o. Nesse momento, nasceu o sentido de coletividade, pois, para transformar o ambiente de modo satisfatório e duradouro, o homem passou a precisar da ajuda de seus pares, que “trabalhariam” juntos e de forma organizada para intervir sobre o mundo. A sociedade capitalista é uma sociedade de consumo. A visão atual da sociedade – de que o trabalho deve ser rotineiro, organizado, ininterrupto e remunerado – permite que exista uma demanda constante por produtos e serviços gerados pelas empresas e que são ofertados a essa massa consumidora, gerando a base do capitalismo (trocias e interesses comerciais latentes).

CONSIDERAÇÕES SOBRE TRABALHO, OCUPAÇÃO E EMPREGO

TRABALHO

Conjunto de atividades intelectuais e manuais organizadas pela espécie humana e aplicadas sobre a natureza, visando assegurar primariamente sua subsistência.

a) Trabalho

Em sua origem, o **TRABALHO** é a atividade daqueles que perderam a liberdade. Na Antiguidade, adquiriu o significado metafórico de sofrimento e infortúnio. O homem sofre, no sentido negativo do termo, ao "vacilar sob um fardo". O fardo pode ser invisível, pois, na verdade, ele é o fardo social da falta de independência e de liberdade. O significado de sofrimento e punição perpassou a história da civilização, relacionando-se também, diretamente, ao significado do termo latino que originou a palavra “trabalho”, proveniente do latim vulgar *tripalium*, embora seja, às vezes, associada à *trabaculum*. *Tripalium* era um instrumento rústico feito de três paus aguçados, com ponta de ferro, com o qual os antigos agricultores batiam os cereais para processá-los, e também se tornou, tempos depois, um instrumento de tortura.

Por muito tempo, a palavra *trabalho* significou experiência dolorosa, padecimento, cativo e castigo. A eficácia dessa explicação está na verificação do fato de que o trabalho, como “atividade laboral”, nem sempre foi considerado desejável por homens e mulheres em todas as épocas históricas, apesar de nunca deixar de ser realizado ao longo da História. O termo “trabalho” não tem o sentido original de atividade remunerada, individual, posição organizacional ou de caráter temporal.

Você trabalha por prazer ou para sobreviver?

Você sente prazer em trabalhar ou o faz apenas por obrigação, para pagar as contas? O prazer é uma busca constante da nossa existência! Na verdade, é a maneira pela qual a natureza nos indica que estamos no caminho certo. Tudo o que você fizer a favor da sua natureza será retribuído com uma sensação prazerosa. De certo que precisamos de recursos financeiros para sobreviver e adquirirmos os bens tangíveis desejados; no entanto, trabalhar para sobreviver ou passar anos trabalhando no que não gosta não torna o indivíduo feliz e não é nada produtivo, tanto para a empresa, quanto para ele e sua família. O prazer no trabalho é o que existe de mais fundamental em sua vida profissional, não somente para sua qualidade de vida, mas porque ele é o seu termômetro de sucesso dentro daquilo que você faz. Caso, por tempo duradouro, você continue trabalhando apenas por obrigação, mesmo que suporte essa rotina por um tempo significativo, você se tornará improdutivo e "engessado" em seu cargo, o que, de qualquer modo, o colocará em uma delicada e frágil permanência no emprego. Leia a reportagem *Prazer é fundamental*, da revista *Você S.A.* Disponível em <http://voce.abril.com.br/edi3/prazer.html>. Acesso em 21 mar. 2009.

Até o final do século XVII, ninguém concebia que o homem tivesse direito natural à propriedade em decorrência do seu trabalho. Nenhum dos autores clássicos jamais pensou no trabalho como possível fonte de riqueza, como pensamos atualmente. Criou-se, assim, a partir desse século, uma sociedade que não situa em primeiro plano a natureza, ou a produção, a serviço da transformação do homem, do cidadão da *pólis*.

No século XVIII, surge no cenário mundial o famigerado Adam Smith, que introduz o pensamento de que a felicidade é concebida a partir da acumulação de bens materiais. Em seu famoso livro *Riqueza das nações* (1776), cita:

O homem é rico ou pobre segundo a quantidade de trabalho que ele pode se permitir comprar. O valor de cada mercadoria para a pessoa que a possui é, portanto, igual à quantidade de trabalho que esta lhe permite comprar ou comandar. O trabalho é a medida real do valor de troca de todas as mercadorias.

Mais recentemente, a partir do final do século XIX, sobretudo, o homem moderno passou a sacrificar sua vida no altar do "trabalho" e a tomar como situação de felicidade a submissão a um "emprego" determinado por outrem. O trabalho tornou-se, nessa era, uma atividade compulsiva e incessante; a servidão tornou-se liberdade e a liberdade, servidão; ou seja, a aceitação voluntária de um sofrimento sem outro sentido, senão ele próprio. Para o homem dos tempos modernos, o tempo livre inexistente ou é escasso. Passou a ser, por outros meios, um mero prolongamento do trabalho, ou seja, o homem não descansa mais sem estar mentalmente livre de suas responsabilidades.

Porém, privar uma pessoa do trabalho não arrisca apenas a sua sobrevivência física, mas também a ausência de reconhecimento da própria identidade do trabalhador, levando a distorções no comportamento e na percepção de valor do indivíduo. Uma estudiosa do tema, Selma Lancman (2004, p. 26), comenta:

Trabalho é mais que o ato de trabalhar ou de vender a sua força de trabalho em busca de remuneração. Há também uma remuneração social pelo trabalho, ou seja, o trabalho enquanto fator de integração a determinado grupo com certos direitos sociais. O trabalho tem, ainda, uma função psíquica: é um dos grandes alicerces de constituição do sujeito e de sua rede de significados. Processos como reconhecimento, gratificação, mobilização da inteligência, mais do que relacionados à realização do trabalho, estão ligados à constituição da identidade e da subjetividade.

O trabalho no século XXI envolve uma migração de valores e a ideologia da condução da própria carreira pelo indivíduo, que foge de uma postura pacífica e determinística de aceitar o ofício do pai, servir fielmente a uma só empresa ao longo de toda a sua vida ou não conduzir as suas próprias escolhas. Apesar dessa liberdade de pensamento, alguns estudos internacionais sugerem que apenas 2% da população economicamente ativa estão em condições de escolher suas opções de carreira.

Existe trabalho para todos?

Cerca de 180 milhões de pessoas no mundo estão numa situação de desemprego "aberto" (pessoas que procuram ativamente um trabalho, mas não encontram), das quais bem mais de um terço são jovens de 15 a 24 anos. Cerca de um terço da mão de obra no mundo está desempregada e subempregada ("desocupada" e "subocupada", na terminologia mais comum do IBGE). O aumento da economia informal traduz-se no aumento do subemprego e, em geral, na queda de produtividade e de remuneração, que, por sua vez, geram um aumento de trabalhadores de baixa renda. Dados da OIT – Organização Internacional do Trabalho. Disponível em www.oitbrasil.org.br/emprego.ph. Acesso 20 fev. 2009.

OCUPAÇÃO

Cargo exercido ou função executada, ou seja, do que o profissional se ocupa para a realização de suas atividades laborais.

b) Ocupação

Atualmente, o conceito de **OCUPAÇÃO** é associado ao termo “trabalho”. Trabalho não é o mesmo que ocupação. É necessário que se esclareça a distinção entre os dois termos. Na Antiguidade, as pessoas

livres eram ocupadas. Para os gregos, havia ocupações de caráter inferior e outras de caráter superior. A estrutura das ocupações nas sociedades modernas é resultante do avanço e da aplicação da ciência ao processo de produção, consequência, portanto, do desenvolvimento da tecnologia, da divisão e organização do trabalho, da expansão dos mercados e do crescimento de polos comerciais ou industriais. Por isso, diferencia-se o fluxo das ocupações nas sociedades tradicionais e modernas, mais estabilizado e cíclico nas primeiras, enquanto nas outras é extremamente rápido o ritmo de mudança, aparecimento, maturação e obsolescência.

A palavra “ocupação” vem do latim *occupatione* e traduz o ato ou efeito de ocupar, de se ocupar ou de alguém se tornar senhor de qualquer coisa ou espaço. É interessante notar que o principal uso do termo “ocupação”, em Ciências Sociais, segue o uso comum, que dá à palavra o sentido de emprego, negócio ou profissão. A *ocupação* de uma pessoa é a espécie de trabalho feito por ela, independentemente da indústria em que esse trabalho é realizado e do *status* do emprego do indivíduo. Por exemplo, um advogado (profissão) pode exercer a função de diretor jurídico de uma empresa (ocupação). Enquanto a ocupação pode ser transitória e temporária, a profissão é definida e imutável. No exemplo citado, mesmo que o advogado não venha a ser diretor jurídico por muito tempo ou fique desempregado no futuro, continuará sendo advogado, porém não terá a mesma ocupação.



Figura 1.2: Exemplo de ocupação.

Na Idade Moderna, a ocupação distingue-se de trabalho e de carreira (sequência ou graduação de posições dentro da mesma ocupação, que levam de um *status* inferior a um *status* superior). Assim, a ocupação humana numa dada sociedade também leva em conta as crenças e os valores que perpassam a vida humana associada, e não é por acaso que a lógica subjacente às relações sociais reduziu e circunscreveu a ocupação em trabalho e emprego na sociedade atual.

c) Emprego

EMPREGO

Pode ser entendido como trabalho assalariado, em que o funcionário recebe uma remuneração para compartilhar com a empresa suas destrezas, seu conhecimento e suas atividades, dentro de uma carga horária definida, ocupando uma posição organizacional.

Na modernidade, **EMPREGO** passou a ser entendido como trabalho pago em dinheiro, fato típico do capitalismo. Também dos relatos históricos se extrai que, quase sempre, o trabalho e/ou a ocupação passaram a ser sinônimos de emprego. A palavra “emprego” tem sua origem nos idos do ano 1400 d.C. Mas, até o início do século XVIII, o emprego se referia a alguma tarefa ou determinada empreitada, nunca a um papel ou posição numa organização. A conotação moderna do termo “emprego” reflete sua relação entre o indivíduo e a organização em que uma tarefa produtiva é realizada, pela qual aquele recebe rendimentos e cujos bens ou serviços são passíveis de transações no mercado.

O emprego é um fenômeno da modernidade. Antes do advento da sociedade centrada no mercado, ele não era o critério principal para definir a significação social do indivíduo, e nos contextos pré-industriais as pessoas produziam e tinham ocupações sem serem, necessariamente, detentoras de empregos. Na sociedade centrada no mercado dos nossos dias, o emprego passa a ser o critério que define a significação social dos indivíduos. Com o estabelecimento da divisão do trabalho, o homem vive numa base de troca, garantindo para si os bens e serviços de que necessita, por meio do exercício do *emprego*, em troca do qual recebe um salário com que compra aquilo que lhe é necessário para sobreviver ou desejável para consumir. Logo, empregado é uma pessoa contratada para prestar serviços para um empregador, numa carga horária definida, mediante um salário prévio estabelecido. O serviço necessariamente tem de ser subordinado, pois o empregado não tem autonomia para escolher a maneira como realizará o trabalho.

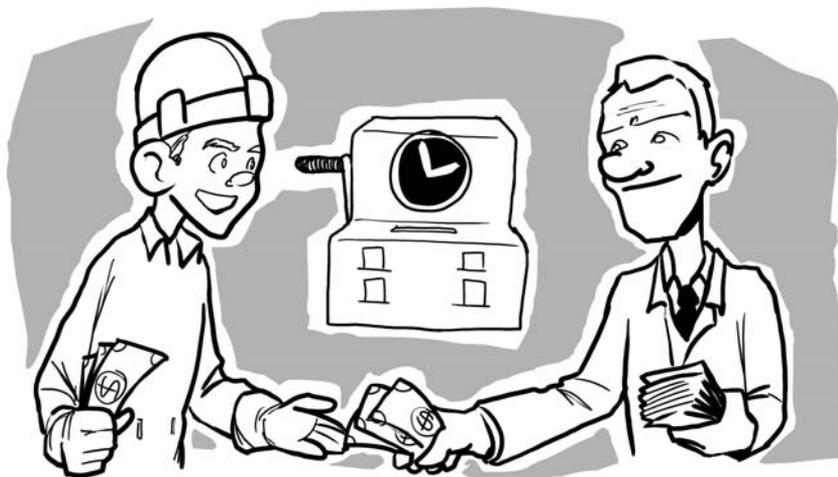


Figura 1.3: Exemplo de emprego.

Nesse tipo de sociedade, em que tudo gira em torno do conceito de comércio, o indivíduo, exercendo o emprego, recebe um salário, certo montante em dinheiro com que compra aquilo que lhe é possível adquirir. Com isso, ele garante o acesso aos bens e aos serviços de que necessita. O emprego passou a ser categoria dominante – se não exclusiva – para reconhecimento do valor dos propósitos humanos. Numa sociedade assim, não ser empregado é sinônimo de ser imprestável ou excluído. Para a economia, como concebida nas suas origens, o emprego formal é pedra angular para seu funcionamento. Vale afirmar que não é apenas o emprego que passa por profundas transformações, mas a economia em escala mundial.

O surgimento do “salário”



Que tal trabalhar um mês inteiro e receber um punhado de sal como pagamento? Não teria nenhuma graça, é claro! Hoje, o sal é barato, custa em torno de um real o pacote com um quilo, e você encontra em qualquer armazém ou supermercado. Mas há muito tempo não havia essa facilidade toda, e o sal era algo precioso. Na Antiguidade, quando era raro conseguir sal em certos continentes (como o africano), o produto era considerado uma grande riqueza e, por vezes, um punhado de sal era trocado por escravos ou muito ouro. Não por acaso, os soldados das legiões romanas recebiam uma ração de sal após cada batalha – era o chamado *salarium*, do qual derivou o termo “salário” que usamos atualmente.

O QUE É TECNOLOGIA?

A tecnologia é o fator individual de mudança de maior importância na transformação das empresas. O impacto da tecnologia pode provocar transformações no trabalho das pessoas, na produção dos grupos, no desenho da própria organização e no desempenho da empresa. Essas transformações não acontecem apenas a partir da mudança de tecnologia de equipamentos, materiais e ambiente físico, mas também pela tecnologia de gerenciamento de processos e pessoas, pela transformação do ambiente de trabalho, pela tecnologia que permite novas configurações e organizações do trabalho, nas inovações que permitem à organização gerir conhecimento e aprender continuamente, entre outros fatores que veremos adiante, com o avançar das aulas.

A evolução e a popularização das tecnologias em geral têm levado profissionais e pesquisadores a estudarem extensivamente os fatores que influenciam a difusão e a aceitação de tecnologias. O avanço tecnológico ocorrido nos últimos tempos, aliado à revolução da informática e dos meios de comunicação, promoveu mudanças em todos os setores, da economia ao comportamento humano, provocando uma revolução socioeconômica e cultural, com reflexos na vida das pessoas, que tentam se adaptar a essas novas tendências. Com o surgimento da internet, uma nova realidade fez-se presente na busca por informações, com vistas ao crescimento pessoal e intelectual.

A palavra “tecnologia” tem sido usada por acadêmicos e pessoas ligadas às organizações sem uma definição precisa, e tem tido significados diferentes para pessoas diferentes. O termo “tecnologia” deriva do grego *techné*, um artefato, originalmente, significando algo esculpido, e do grego *logos*, que significa pensamento ou razão, isto é, o estudo de alguma coisa. Por extensão, segundo os pesquisadores Tornatzky e Fleischer (1990:9), "*tecnologia* significa conhecimento sistematizado transformado em ou manifestado por ferramentas". Inicialmente, pensamos em tecnologia apenas como invenções de última geração, robótica e nanotecnologia etc., mas vemos que o conceito é muito mais abrangente. Outras definições podem ser úteis para a compreensão e a adequação do termo em casos e aplicações pontuais na organização, como pode ser visto no quadro a seguir:

Quadro 1.1: Diferentes definições de tecnologia

Teórico	Ano	Definição
Hulin e Roznowski	1985	Físico combinado com o intelectual, ou processos de conhecimento pelos quais materiais de alguma forma são transformados em saídas (<i>outputs</i>) usadas por outras organizações ou por subsistemas dentro da mesma organização.
Dean Champion	1985	Pode referir-se a uma ferramenta, a uma máquina ou sistema de máquinas e até mesmo a ideias ou estratégias.
Paul Goodman	1986	Um sistema de componentes diretamente envolvidos em agir sobre e/ou mudar um objeto de um estado para outro.
Berniker	1987	Conhecimento que pode ser estudado, codificado e ensinado para outros.
Law	1987	Uma família de métodos para associar e canalizar outras entidades e forças, tanto humanas quanto não humanas. (...) para a construção de um sistema relativamente estável (...) em um ambiente hostil ou indiferente.
Lowell Steele	1989	O conhecimento de como fazer as coisas.
Michael Badawy	1993	Sistema por meio do qual a sociedade satisfaz suas necessidades e desejos.

Fonte: Adaptado de Bogo, 1998.

Assim, em seu sentido mais amplo, tecnologia inclui métodos, processos, dispositivos, conhecimento e instalações que são usados para as tarefas de trabalho em qualquer organização. No entanto, ao mesmo tempo que se percebe a evolução das tecnologias em benefício das pessoas, também existem evidências no sentido de um sentimento crescente de frustração de alguns indivíduos ao interagirem com a tecnologia. Por outro lado, percebe-se também que as tecnologias rapidamente estão sendo difundidas para as classes sociais mais baixas. Ao mesmo tempo que apresentam avanços e facilidades, essas tecnologias impõem a essa população a necessidade de realizar transações eletrônicas e interagir com equipamentos e serviços até pouco tempo desconhecidos por ela. Adicionalmente, verifica-se que há uma lacuna no estudo do comportamento das pessoas com relação à tecnologia.

História da tecnologia

A história da tecnologia é quase tão antiga quanto a história da humanidade, desde quando as pessoas começaram a usar ferramentas para caçar e se proteger.

Para serem criadas, todas as ferramentas necessitaram, antes de tudo, utilizar um recurso natural adequado. Assim, a história da tecnologia acompanha a cronologia do uso dos recursos naturais, desde as ferramentas e fontes de energia mais simples até as mais complexas. As tecnologias mais antigas converteram recursos naturais em ferramentas simples: a raspagem das pedras e as ferramentas mais antigas, como a pedra lascada e a roda, foram meios simples para a conversão de materiais brutos e "crus" em produtos úteis.



TECNOLOGIA

Aplicação sistemática de teorias específicas, princípios e conceitos de *design*, desenvolvimento e uso de ferramentas e processos para o desempenho de funções úteis para a humanidade, transformados em conhecimento que pode ser compartilhado com outros, gerando saídas para satisfazer necessidades e desejos.

No senso comum, é fácil confundir **TECNOLOGIA** com **TÉCNICA**. As características que distinguem o termo "tecnologia" são: um sistema total, uma aplicação ou uma perspectiva aplicada e utilitária. Então, enquanto tecnologia é o "todo", uma técnica é a parte, um subsistema ou componente do todo. Tecnologia pode ser considerada um sistema total de ferramentas, métodos e técnicas empregadas pelo usuário para chegar a uma função prática específica ou a um objetivo, e deve ser compreendida também como gerenciamento.

TÉCNICA

Modo como os detalhes técnicos são tratados ou os movimentos físicos básicos são usados; além disso, ainda pode-se chamar de técnica a habilidade de tratar tais detalhes ou usar tais movimentos.

De acordo com Tapscott e Caston (1995), a tecnologia tem forte ligação com os sete principais impulsionadores do novo ambiente empresarial, os quais são listados a seguir: a produtividade dos "trabalhadores do conhecimento" e prestadores de serviços; a qualidade do produto e do serviço; a capacidade de resposta aos desafios de todo tipo; a globalização dos mercados, das operações e da concorrência; a terceirização de certas atividades de produção, distribuição, vendas, serviços e funções de suporte; a formação de alianças estratégicas e a responsabilidade social e ambiental.

A tecnologia nos proporciona escolhas. Assim, sua principal contribuição está expressa nas possibilidades, nas oportunidades e na diversidade de ideias. Sem ela, temos muito pouco disso. Nosso trabalho coletivo, como sociedade, é substituir tecnologias que limitam nosso poder de escolha por aquelas que o ampliam. O telefone, por exemplo, é uma tecnologia que amplia continuamente as oportunidades – e fecha muito poucas.

Contudo, poderíamos nos perguntar: A tecnologia pode tornar uma pessoa melhor? Um trabalhador mais bem assessorado? Melhorar o clima organizacional? Tornar uma empresa mais capacitada e competitiva? A resposta claramente é sim, mas somente se oferecer novas oportunidades em suas saídas (*outputs*). Modelos de gestão, incremento de processos, reconfiguração do ambiente de trabalho, ferramentas gerenciais, novo maquinário, expatriação (quando uma empresa direciona um funcionário para o exterior) de funcionários para circular conhecimento, sistemas de informação, programas de educação continuada, treinamento e desenvolvimento de funcionários, entre outros, são exemplos cotidianos de tecnologia circulante dentro das organizações que irão afetar diretamente a forma como a empresa coordena seus negócios, interage com as pessoas, atrai investimentos, lança produtos no mercado, promove ou demite funcionários etc.

Atividade 2

Correlacione as colunas, indicando, por meio dos exemplos sugeridos, os conceitos de trabalho, ocupação, emprego, tecnologia e técnica. 

- | | |
|----------------|--|
| (1) Trabalho | () Gustavo, professor universitário, desenvolve uma forma de ensinar os alunos em sala de aula, com a aplicação de estudos de caso organizacionais. |
| (2) Ocupação | () Ricardo, professor do ensino superior, é o atual reitor da universidade. |
| (3) Emprego | () Bianca, aluna do professor Gustavo, consegue visualizar um modo rápido e eficaz de realizar os casos de ensino em sala de aula. |
| (4) Tecnologia | () Marcos conseguiu negociar com o seu chefe um bônus em dinheiro para acrescentar a seu salário caso atinja uma meta de produção. |
| (5) Técnica | () João cuida, aos finais de semana, da sua horta particular no quintal de sua casa. |

Resposta

Numeração das colunas segundo a aplicação do conceito em cada exemplo sugerido. 4 / 2 / 5 / 3 / 1.

INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Assim como a tecnologia, a inovação também tem um grande número de significados. Derivada da palavra latina *novus* (ou novo), o termo “inovação” é definido em dicionários como “a introdução de algo novo”, ou “uma nova ideia, método ou artefato”. No entanto, assim como “novidade” é uma qualidade situacional (que depende do contexto e pode ficar “desgastada” ou ultrapassada dependendo do referencial de comparação), então “inovação” também o é, ou seja, se algo é visto como “novo” por um determinado agente, isso pode ser chamado de inovação mesmo se para outros, em outro lugar, este “novo” já esteja ultrapassado.

Há uma diferença entre inovação e inovação tecnológica. Por exemplo, a inovação é a introdução de novos produtos, processos e serviços no mercado, e inovação tecnológica significa a introdução desses produtos, processos e serviços com base em novas tecnologias. As inovações podem se apresentar das seguintes formas: novo processo produtivo ou alteração no processo existente; modificações no produto existente ou a substituição de um modelo por outro; introdução de novos produtos

integrados verticalmente aos existentes; introdução de novos produtos que exigem novas tecnologias para a empresa; ou reconfiguração do sistema de gerenciamento, políticas e procedimentos que conduzem a estratégia e o funcionamento operacional do empreendimento.

A inovação tecnológica se concretiza quando novas ideias são inventadas, difundidas e são adotadas ou rejeitadas, e mudanças sociais ocorrem. Ao mesmo tempo que o processo de mudança é estimulante, este também traz sentimentos de incerteza e dificuldade. Em suma, inovação tecnológica envolve o desenvolvimento e a introdução de ferramentas derivadas do conhecimento humano situacional, artefatos e artifícios pelos quais as pessoas e as organizações podem melhorar e interagir com o seu ambiente, afetando as relações de trabalho.

CONCLUSÃO

O trabalho mudou de significado ao longo da História. Desde a Antiguidade até os dias atuais, ele absorveu muitas conotações e sentidos. Hoje se costuma confundir o conceito de trabalho com o de emprego. A mudança não ocorreu apenas no conceito do termo ou em nível individual da realização da atividade. A sociedade mudou e demandou uma nova forma de se organizar, tanto de forma civil como industrial. As empresas, em geral, não buscam um trabalhador como aquele que se apresentava nos primórdios da sociedade. Elas querem um funcionário comprometido com metas, que cumpra horários, que assuma os mesmos riscos que a empresa e estejam dispostos a dar uma posição organizacional que, nesses tempos de incrementação de valores, também é visto como posição social, salário, benefícios e incentivos. Praticamente todos os trabalhadores são empregados atualmente. Hoje, estar empregado é uma dimensão da dignidade humana.

A tecnologia é algo mais amplo que apenas produtos inovadores e de alto desempenho; envolve um conjunto de artefatos invisíveis e visíveis que começa na mente do idealizador até gerar um *output* para o ganho coletivo. Novas tecnologias geram consequências boas e ruins, mas apenas o repensar do processo já gera um ganho substancialmente grande que supera as possíveis consequências ruins de algumas inovações. Isso dá possibilidade às pessoas e ao trabalhador de gerar escolhas e oportunidade para redirecionar o sistema. As empresas devem utilizar

essa faculdade para trazer ganhos para o seu interior, incrementando as relações de trabalho, seus processos, suas relações com a sociedade e com o meio ambiente.

Atividade Final

Leia o texto e responda ao que se pede:



A tecnologia sempre torna o homem melhor e aprimora a vida do trabalhador? Será que existem tecnologias boas e ruins, que trazem consequências benéficas e más para as pessoas? É bom que enxerguemos os dois lados da moeda. Pode-se ilustrar esse pensamento por meio de um simples exemplo. A tecnologia das leis parece tornar os homens melhores. Um sistema legal nos mantém responsáveis, estimula o senso de justiça, contém impulsos indesejados, alimenta a confiança, e assim por diante. Há, contudo, leis boas e más, e alguns sistemas legislativos são melhores do que outros. Porém, uma má legislação não é ausência de legislação, e, sim, de uma legislação melhor. A resposta correta a uma idéia ruim não é parar de pensar, e sim uma ideia melhor. A resposta correta a uma tecnologia ruim não é parar a tecnologia, e sim uma tecnologia melhor. Mas qual é a contribuição real que a tecnologia realmente nos dá, sendo boa ou ruim? Ela nos obriga a repensar o sistema! Seu avanço nem sempre é evidente e perceptível, assim como a sua aplicação ou compreensão, mas o simples fato de ter sido evocada faz com que as pessoas em volta tenham a oportunidade de redefinir suas saídas (*outputs*), o que pode gerar significativo ganho pessoal ou para a organização, se particularizarmos o assunto. Outro ponto relevante é que todas as soluções que a tecnologia oferece trazem também novos problemas. Mas é preciso observar que, em última instância, a tecnologia amplia as nossas possibilidades de escolha.

Após refletir sobre a leitura, preencha a tabela a seguir citando duas tecnologias que surgiram no cenário nacional ou mundial e que modificaram a vida de muitas pessoas. Cite uma consequência boa e uma ruim para a sociedade ou para as organizações para cada uma das tecnologias. Na última coluna, argumente como a tecnologia afetou as pessoas ou organizações e possibilitou melhores condições e ganhos de escala.

	Tecnologias	Consequências boas para a organização/ sociedade	Consequências ruins para a organização/ sociedade	Como afetou as pessoas/ organizações
1.				
2.				

Resposta Comentada

Em geral, uma tecnologia apresenta aos seres humanos outra maneira de pensar sobre algo. Cada invenção permite outra forma de ver a vida. Cada ferramenta, material ou mídia adicional que inventamos oferece à humanidade uma nova maneira de expressar nossos sentimentos e outra forma de testar a verdade. À medida que novas maneiras de expressar a condição humana são criadas, amplia-se o conjunto de pessoas que podem encontrar seu lugar único no mundo. Elas produzem escolhas. Essa é a grande contribuição da tecnologia: abrir possibilidades. Algumas "possibilidades" abertas geraram mudanças tão profundas na sociedade que seus efeitos serão sentidos para sempre. As organizações também são beneficiadas ao incorporarem essas tecnologias, o que afetará sua subsequente relação de trabalho. A seguir, um exemplo de resolução da atividade.

	Tecnologias	Consequências boas para a organização/ sociedade	Consequências ruins para a organização/ sociedade	Como afetou as pessoas/ organizações
1.	<i>Invenção do automóvel</i>	<i>Possibilitou o transporte de pessoas, de documentos e de pequenas cargas.</i>	<i>Aumento da poluição e degradação ambiental.</i>	<i>Revolucionou o transporte de cargas urbanas e o transporte de pessoas, possibilitando às empresas a entrega de documentos, transporte de pessoas e deslocamento de pequenas cargas a baixo custo e de forma rápida e segura.</i>
2.	<i>Surgimento da CLT</i>	<i>Regulamentou os direitos e deveres dos trabalhadores.</i>	<i>Evita a contratação, de forma flexível, de funcionários para um curto período de tempo ou para uma condição especial. Alguns empresários alistam a CLT como uma das causas do desemprego.</i>	<i>Possibilitou uma clara defesa dos direitos dos trabalhadores, deslocando o eixo de poder das mãos dos empregadores, unificando toda a legislação trabalhista e regulamentando as relações individuais e coletivas do trabalho.</i>

RESUMO

Trabalho é o conjunto de atividades intelectuais e manuais, organizadas pela espécie humana e aplicadas sobre a natureza, visando assegurar primariamente sua subsistência.

Ocupação é o cargo exercido ou função executada, ou seja, do que o profissional se ocupa para a realização de suas atividades laborais.

Emprego pode ser entendido como trabalho assalariado, em que o funcionário recebe uma remuneração para compartilhar com a empresa suas destrezas, seu conhecimento e suas atividades, dentro de uma carga horária definida, ocupando uma posição organizacional.

Tecnologia é uma aplicação sistemática de teorias específicas, princípios e conceitos de *design*, desenvolvimento e uso de ferramentas e processos para o desempenho de funções úteis para a humanidade, transformados em conhecimento que pode ser compartilhado com outros, gerando saídas para satisfazer necessidades e desejos.

Técnica é a maneira como detalhes técnicos são tratados ou movimentos físicos básicos são usados; além disso, ainda pode-se chamar de técnica a habilidade de tratar tais detalhes ou usar tais movimentos.

Inovação tecnológica significa a introdução de produtos, processos e serviços com base em novas tecnologias. A inovação tecnológica se concretiza quando novas ideias são inventadas, difundidas e são adotadas ou rejeitadas, e mudanças sociais ocorrem.

INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, será apresentado o conceito de organização do trabalho e como isso afeta empresas e funcionários, além do perfil de sucesso exigido para o administrador do século XXI.

Organização do trabalho e o relacionamento com empregados

AULA

2

Metas da aula

Apresentar os conceitos de organização e de organização do trabalho e mostrar que o trabalho sem controle e sem planejamento pode causar danos físicos e emocionais aos empregados.

objetivos

Após o estudo do conteúdo desta aula, você deverá ser capaz de:

-  relacionar o conceito de competência com a importância da organização de uma empresa para se tornar competitiva;
-  analisar a evolução da organização do trabalho em relação à perda potencial de postos de trabalho observando a resistência da mentalidade do trabalhador;
-  diferenciar os principais conceitos abrangidos nos temas de organização do trabalho e relações com empregados.

INTRODUÇÃO

Os administradores e/ou gestores das organizações devem ter em mente a constante evolução das tecnologias e a necessidade de as pessoas organizarem sua empresa. Os indicadores internos de produtividade podem sofrer ação direta de como o trabalho é conduzido dentro do ambiente organizacional. Preocupações com o custo, a velocidade, a flexibilidade, a confiabilidade e a qualidade de seus produtos e serviços devem vir associadas com os novos valores demandados pela sociedade. A organização do trabalho busca promover o modo mais barato de fazer essa tarefa; o meio menos cansativo para quem vai realizar a tarefa; um procedimento que seja mais rápido; a melhor qualidade e o resultado mais confiável; a maneira menos perigosa de fazer a tarefa e uma forma de trabalho que não prejudique o meio ambiente, ou seja, que não cause poluição do ar, da água e do solo. Porém, a evolução da mentalidade e do conceito sobre como organizar o trabalho culminou em novas formas de organização das entidades, o que acarreta novas qualificações e competências exigidas aos trabalhadores também.

Atualmente, não se admite pensar apenas nos interesses organizacionais. Existe uma série de valores sociais e trabalhistas envolvidos para que uma empresa tenha uma boa imagem no mercado. Os principais novos pontos a serem observados são: meio ambiente, responsabilidade social, incremento de mecanismos de mídia, pensamento holístico, respeito à cultura local e aos trabalhadores oriundos dessa cultura, acompanhamento de mudanças na mentalidade dos consumidores e das outras organizações do setor, sustentabilidade, respeito às questões trabalhistas.

Compreender e aplicar o conceito de competência é fundamental para que indivíduos e organizações possam apresentar-se capazes de fazer uma leitura dinâmica do ambiente externo que traduza tais interpretações com vantagem competitiva para o negócio da empresa. Isso protege organizações e empregos. A organização do trabalho visa facilitar as ações integradas e cooperadas da firma para o cumprimento dos objetivos e metas organizacionais, visando à economia de recursos e à maximização de retorno, porém, alguns fatores de organização do trabalho podem ser causadores de sobrecarga nos trabalhadores, o que vai gerar, a médio e longo prazos, perda de produtividade da empresa. Por isso, o administrador que está atento a esses fatores desenvolve mecanismos de proteção e segurança aos trabalhadores, mantendo uma relação estreita com os empregados, introduzindo políticas e práticas da manutenção de segurança, bem-estar e clima organizacional saudável.

ORGANIZAR

Para executar qualquer tarefa com sucesso, é preciso que nos organizemos antes. **ORGANIZAR** significa pensar antes de iniciar a tarefa. Mas pensar em quê? Em muitas coisas, tais como: na maneira mais simples de fazer a tarefa, evitando complicações ou controles exagerados; no modo mais barato de fazer a tarefa; no meio menos cansativo para quem vai realizar a tarefa; num procedimento que seja mais rápido; em obter a melhor qualidade e o resultado mais confiável; na maneira menos perigosa de fazer a tarefa e numa forma de trabalho que não prejudique o meio ambiente, ou seja, que não cause poluição do ar, da água e do solo.

É fácil tratar cada um desses itens isoladamente para tomar providências. O problema surge quando desejamos tratar todos eles juntos. Podemos, por exemplo, escolher uma forma mais rápida de realizar uma tarefa. Entretanto, essa forma pode afetar a qualidade e a segurança, tornando o trabalho perigoso. Todos os itens devem ser pensados juntos, para que, no final, haja equilíbrio entre eles, de modo que um não prejudique o outro. Além disso, precisamos pensar, também, na quantidade e qualidade das pessoas e dos materiais necessários, na hora e no local em que eles devem estar. Antes de iniciar qualquer trabalho, precisamos providenciar as máquinas, as ferramentas adequadas e em bom estado, a matéria-prima ou insumo utilizado, os equipamentos diversos, inclusive os de segurança, calcular o tempo necessário para a execução da tarefa, estimar os custos financeiros e alocar as pessoas qualificadas para o desempenho da função (Figura 2.1).

ORGANIZAR

Significa dar às partes de um todo disposição necessária para as funções a que ele se destina, isto é, estabelecer as bases para que um trabalho seja realizado, de modo a ordená-lo, arranjá-lo e dispô-lo.

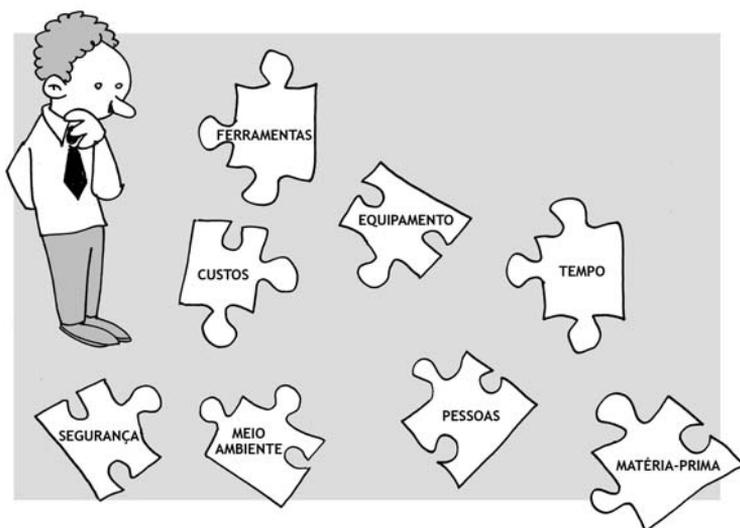


Figura 2.1: Organizar é...

Enquanto prevaleceram os modelos taylorista e fordista de organização do trabalho e de definição das estratégias empresariais (tema da próxima aula), o conceito de qualificação propiciava o referencial necessário para se trabalhar a relação profissional indivíduo-organização. A qualificação é usualmente definida pelos requisitos associados à posição, ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoque de conhecimentos da pessoa.

Após alguns colapsos e crises mundiais (crise do petróleo, crise de mercado etc.), novas formas de organização foram experimentadas e consolidadas. Isso aconteceu desde as últimas três décadas do século XX até a primeira década do século XXI, na qual ainda estamos inseridos. Se o referencial necessário para se trabalhar ao longo da maior parte do século XX era, sobretudo, a relação profissional indivíduo-organização, agora, alguns outros valores se fazem presentes e são de importância ímpar para as empresas manterem alto nível de competitividade, entrarem em mercados mundiais, possuírem uma ótima relação com a sociedade e com os trabalhadores. São eles: meio ambiente, responsabilidade social, incremento de mecanismos de mídia, respeito à cultura local e aos trabalhadores oriundos dessa cultura, acompanhamento de mudanças na mentalidade dos consumidores e das outras organizações do setor, sustentabilidade, respeito às questões trabalhistas (essas questões serão temas de algumas das próximas aulas).

ORGANIZAÇÃO

É a ciência social que procura dispor os elementos funcionais necessários formando um conjunto integrado e capaz de apoiar o esforço cooperativo das pessoas que perseguem um objetivo preestabelecido para alcançá-lo com o menor dispêndio e risco.

SENTIDOS DO TERMO “ORGANIZAÇÃO”

O termo **ORGANIZAÇÃO** tem vários sentidos, e nesse terceiro milênio pode ser observada uma incrível proliferação de organizações. Uma organização nasce quando determinado problema é de difícil solução individual, fazendo com que duas ou mais pessoas se envolvam em um trabalho coletivo, em busca de um fim comum. O termo “organização” pode expressar identificação de empresas, eficiência, ciência, sistema administrativo ou estrutura de autoridade.

Uma organização deve primar por integrar problemas organizacionais e individuais, buscando qualidade de vida do trabalhador e circulação de tecnologia. Deve dar subsídios para que o trabalhador entregue, com boa vontade e de modo solícito, o conhecimento, as destrezas e habilidades que traz consigo, mediante o pagamento de um valor mínimo monetário (salário) que possibilite essa troca.

Quantas empresas existem no Brasil?

O número de organizações está aumentando muito nos últimos anos. No cenário nacional contemporâneo, com números atualizados recentemente, existem cerca de 4,7 milhões de empresas no Brasil (SEBRAE apud CALVOSA, 2008), sendo que desse total 1,5 milhão é composto de um único funcionário, o empreendedor. Mais de 3 milhões das restantes são de micro ou pequenas empresas, com poucos funcionários. Apenas 330 empresas no Brasil têm capital aberto (CALVOSA, 2008).

O pesquisador Lawler (apud FLEURY; FLEURY, 2000) mostra que, para o empregado se adequar ao tipo de trabalho exigido pela organização, deverá ter competência. Mas trabalhar com o conjunto de habilidades e requisitos definidos a partir do desenho do cargo, próprios do modelo taylorista, não atende às demandas de uma organização complexa, mutável em um mundo globalizado. Em tais situações, afirma esse autor, as organizações deverão competir não mais apenas mediante produtos, mas por meio de competências (existentes nos funcionários), buscando atrair e desenvolver pessoas com combinações de capacidades complexas, para atender às suas *core competences*.

O que são *core competences*?

O conceito de *core competence* surgiu pela primeira vez em 1990, na *Harvard Business Review*, num artigo intitulado "The Core Competence of the Corporation", de autoria de Gary Hamel e C. K. Prahalad. *Core competence* designa as competências estratégicas, únicas e distintivas de uma organização que lhe conferem uma vantagem competitiva intrínseca e, por isso, constituem os fatores-chave de diferenciação da organização em face dos seus concorrentes. Vantagem competitiva é um conceito desenvolvido por Michael E. Porter no seu *best-seller Competitive Advantage* e que procura mostrar a forma como a estratégia escolhida e seguida pela organização pode determinar e sustentar o seu sucesso competitivo. Para saber mais a respeito do tema, acesse http://www.12manage.com/methods_corecompetence_pt.html.

COMPETÊNCIA

É um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

COMPREENSÃO DO QUE É COMPETÊNCIA

COMPETÊNCIA é uma palavra do senso comum utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. O seu oposto, a incompetência, não implica apenas a negação dessa capacidade, mas guarda um sentimento pejorativo, depreciativo. Chega mesmo a sinalizar que a pessoa se encontra ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social.

O conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos que o indivíduo detém (Figura 2.2).



Figura 2.2: O funcionário competente.

Nos últimos anos, o tema competência entrou para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais, associado a diferentes instâncias de compreensão: *no nível da pessoa* (a competência do indivíduo), *das organizações* (as *core competences*) e *dos países* (FLEURY; FLEURY, 2000). As duas primeiras instâncias são de interesse primário.

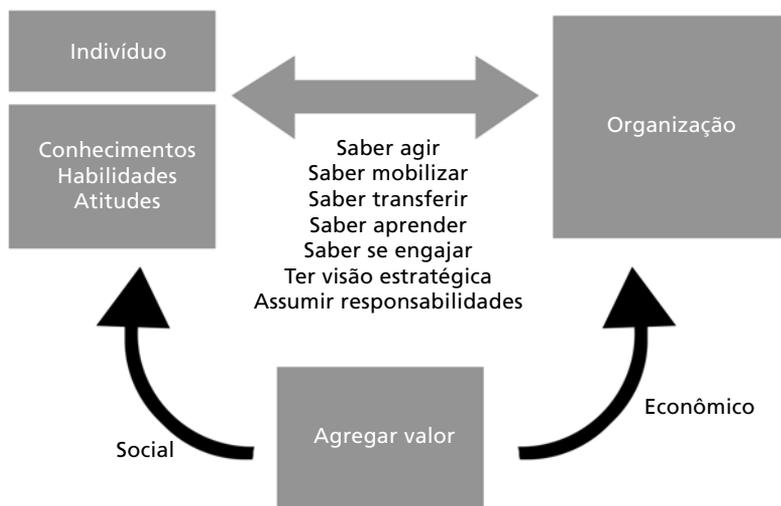


Figura 2.3: Competência como fonte de valor para o indivíduo e a organização.
Fonte: Fleury; Fleury (2000).

COMPETÊNCIA DO INDIVÍDUO

A competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detido pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa. Conforme Zarifian (1999), a competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força quanto mais aumenta a complexidade das situações. Os funcionários, de modo geral, devem também trilhar níveis crescentes de complexidade ao desenhar a sua própria carreira, quando isso é possível.

A competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know-how* específico. Le Boterf (apud FLEURY; FLEURY, 2001) situa a competência numa encruzilhada, com três eixos formados pela *pessoa* (sua biografia, socialização), pela sua *formação educacional* e pela sua *experiência profissional*. A competência individual encontra seus limites, mas não sua negação no nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada. As competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o *know-how* não adquirem *status* de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados. A rede de conhecimento em que se

insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência (FLEURY; FLEURY, 2000).

A noção de competência aparece associada a termos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001). Os termos encontrados no **Quadro 2.1** podem ser compreendidos e adequados às competências exigidas para que o profissional seja bem-sucedido.

Quadro 2.1: Competências para o profissional

Saber agir	Saber o que e por que faz, saber julgar, escolher e decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos, comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações sendo, por isso, reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury; Fleury (2001).

COMPETÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES

Os artigos de Prahalad e Hamel (1990) sobre as *core competences* da empresa despertaram o interesse não só de pesquisadores mas também entre os profissionais de empresas. Segundo esses autores, as competências deveriam responder a três critérios: oferecer reais benefícios aos consumidores, serem difíceis de imitar e prover acesso a diferentes mercados. A questão principal diz respeito à possibilidade de combinação das várias competências que uma empresa pode conseguir para desenhar, produzir e distribuir produtos e serviços aos clientes no mercado. Competência seria, assim, a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. Zarifian (1999) diferencia as seguintes competências em uma organização, como pode ser visto no **Quadro 2.2**.

Quadro 2.2: Competências presentes em uma organização

Competências	Aplicação
Competências sobre processos	Os conhecimentos do processo de trabalho.
Competências técnicas	Conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado.
Competências sobre a organização	Saber organizar os fluxos de trabalho.
Competências de serviço	Aliar à competência técnica a pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?
Competências sociais	Saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas; o autor identifica três domínios destas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Fonte: Adaptado de Zarifian (1999).

Essa classificação proposta por Zarifian (1999) ilumina a formação de competências mais diretamente ligadas ao processo de trabalho de operações industriais. O casal Fleury, em um artigo científico (2001), propõe ampliar o escopo de análise, relacionando a formação de competências à definição da estratégia organizacional. Segundo sua abordagem, a organização, situada em um ambiente institucional, define a sua estratégia e as competências necessárias para implementá-las, num processo de aprendizagem permanente. Não existe uma ordem de precedência nesse processo, mas antes um círculo virtuoso, em que uma alimenta a outra mediante o processo de aprendizagem. Essa aprendizagem facilita a execução e a organização do trabalho nas empresas.

Atividade 1

Com base no que você viu até agora, responda:
a. O que é competência?

b. Em sua opinião, como um funcionário pode ser mais competente visando diminuir as suas chances de cometer erros na realização do trabalho e possibilitar maior integração às formas de a empresa se organizar e se tornar competitiva?

Respostas Comentadas

a. *Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo, conferindo uma inteligência prática aos funcionários para situações do dia a dia.*

b. *O funcionário competente absorve os conhecimentos adquiridos e consegue minimizar os efeitos das variáveis sobre o seu cargo. Isso ajuda a firma a se organizar, pois minimiza a perda de recursos, agiliza processos, melhora a comunicação da equipe, facilita a interface de tarefas etc. Na execução de sua função, os fatores externos são de maior complexidade, pois dependem de outros atores que estão fora do ambiente interno da empresa (governo, economia, fatores naturais e culturais etc.), porém os fatores internos são mais previsíveis, já que todos podem ser controlados pela empresa e é nesse caso que o funcionário pode se destacar por sua competência agregada. Zarifian diz que os funcionários podem adquirir e transformar suas competências em inteligência prática, com níveis crescentes de complexidade, capacitando-os para dar respostas mais satisfatórias à organização, caso ela tenha essa demanda, o que tornará a organização mais competitiva.*

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Uma das características das empresas neste novo milênio é que, de modo geral, estão enfrentando dificuldades relacionadas ao aumento enorme da competitividade. Os principais fatores observados são: dificuldade de competir em mercados globalizados; atendimento a encomendas não planejadas; urgência na redução de custos; superação do desafio da pontualidade e confiabilidade nas entregas; diversificação do produto de forma a atender às demandas do mercado, evitando perder clientes pela falta de flexibilidade; superação dos problemas de atraso e parada no processo produtivo por falta de material, por equipamentos defeituosos

ou por falta de gente; atendimento aos padrões mínimos de qualidade do mercado; aumento da eficiência e da conscientização dos direitos de cada trabalhador; agressões voluntárias ou involuntárias ao meio ambiente; fragilidade de mercados perante crises globais especulativas e não de mercado; fiscalização ativa de sindicatos, órgãos governamentais e da sociedade civil etc.

A melhor forma de se resolver tais tensões e dificuldades é recorrer aos bons preceitos das técnicas da administração, e não à sobrecarga dos trabalhadores. Organizando-se mal o trabalho, a consequência costuma ser a indesejada sobrecarga, o que pode levar, a longo prazo, a perdas e danos à própria organização. **ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO** é a organização técnica e formal dos processos de produção, bens e serviços. O pesquisador e escritor Christophe Dejours (apud LANCMAN; SZNE-LWAR, 2004, p. 25) designa como organização do trabalho a “divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa, o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder, as questões de responsabilidade, entre outros”.

Independentemente do negócio da organização, a observância da gestão de alguns recursos nota-se presente com alta frequência e pode ser descrita pela expressão: 1 T + 7 M, que significa: tecnologia, máquinas, manutenção, matéria-prima, material, método, meio ambiente e mão de obra. Alguns autores acrescentam um D na expressão, que simboliza o dinheiro envolvido para viabilizar o negócio. Quando há falha em algum desses pontos, ocorrem problemas importantes para o resultado operacional e pode haver sobrecarga do trabalhador (Figura 2.4).

Pode-se entender como **ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO** todo o conjunto de ações feitas pelo gestor e pelos facilitadores direcionadas a toda a firma, para que a prescrição de trabalho (objetivos, planos e metas) ditada pela direção da organização seja cumprida, buscando a economia de recursos e a maximização de retorno, em um sistema de cooperação e integração.

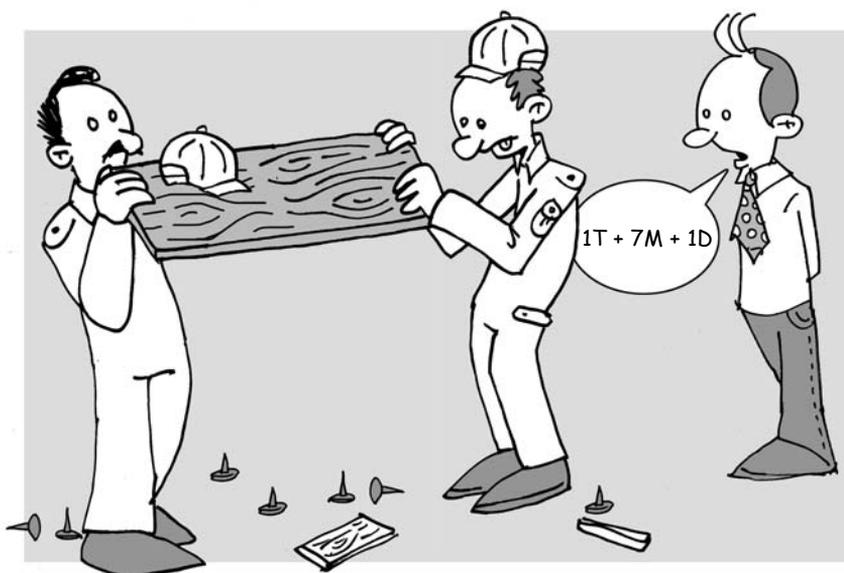


Figura 2.4: Gestor organizando o trabalho.

As características ideais da organização do trabalho visando à prevenção de transtornos sobre o trabalhador estão descritas a seguir:

1. Racionalidade operatória acompanhando a racionalidade prescritiva. Isso quer dizer que, ao se estabelecerem objetivos, planos e metas, deve-se privilegiar a racionalidade, avaliando a real condição de se conseguir aquele objetivo. É fazer um adequado planejamento do trabalho considerando: tecnologia adequada, com mínimo de sobrecarga; maquinário adequado; manutenção adequada das máquinas e das condições de trabalho; matéria-prima e materiais a serem manuseados pelo ser humano ocasionadores de pouca sobrecarga; método correto e mão de obra suficiente e qualificada.
2. O ser humano aceita alguma sobrecarga, porém o limite entre tensão construtiva e estresse é, muitas vezes, difícil de ser estabelecido.

Estresse organizacional produz queda no rendimento do trabalho

O estresse organizacional vem sendo considerado uma poderosa ameaça à saúde do trabalhador. Em diversos estudos, o estresse relacionou-se à incidência de doença coronariana, acidentes, absenteísmo, baixa produtividade e, até mesmo, certas formas de câncer. O estresse organizacional crônico pode produzir a síndrome de Burnout, termo que descreve o estado de exaustão prolongada e diminuição de interesse, especialmente em relação ao trabalho. O termo *burnout* (em português "combustão completa") descreve principalmente a sensação de exaustão da pessoa acometida. A síndrome é geralmente desenvolvida como resultado de um período de esforço excessivo no trabalho com intervalos muito pequenos para recuperação, e apresenta três dimensões: i) exaustão emocional; ii) despersonalização; e iii) queda de realização no trabalho.

A exaustão emocional envolve um sentimento de desgaste e falta de recursos emocionais, enquanto a exaustão física implica o esgotamento físico do indivíduo que predispõe ao aparecimento de doenças. A exaustão emocional (um sentido geral de fadiga e frustração que as pessoas experimentam quando os seus recursos emocionais se esgotam) parece estar bastante próxima do conceito de estresse e refere-se a uma resposta de insensibilidade e excessivo desligamento do profissional em relação às pessoas que recebem o seu atendimento. A terceira dimensão da síndrome de Burnout, baixa realização no trabalho, implica um declínio dos bons resultados e da competência e o aumento do desempenho insatisfatório no exercício profissional.

Os principais fatores de organização do trabalho causadores de sobrecarga são:

1. Aumento da carga de trabalho, dos objetivos e metas, sem preparo adequado para atendimento a esta situação – é o que mais ocorre. Pode-se denominá-lo aumento atabalhado da produção, sem verificar condições dos equipamentos, da logística e da mão de obra. Também é comum, como parte desse contexto, o desrespeito à velocidade de processo ditada pela Engenharia Industrial.

2. Insuficiência de pessoal para as exigências da tarefa – decorrente principalmente da não contratação de pessoal e da não reposição de pessoal, o que dá origem a alguns dos fatores a seguir citados, além de esquemas de almoço (a pessoa não tem o tempo regulamentar de descanso nem durante o intervalo de almoço), aumento da velocidade da esteira de produção, posições estranguladas sem pausas para possibilitar alívio ao trabalhador.
3. Adensamento do trabalho sem uma base técnica – trata-se de um dos fatores que, atualmente, mais causam fadiga. Com a redução do efetivo, mais e mais tarefas são colocadas para o trabalhador. Se antes ele tinha de controlar quatro máquinas, passou para seis, depois para oito, e assim por diante. Se antes tinha algumas habilidades fundamentais, agora ele tem uma série delas. O problema do adensamento é quando ele é feito sem controle, ocasionando fadiga e sobrecarga e tornando o trabalhador vulnerável aos distúrbios musculoesqueléticos e às manifestações de tensão excessiva e estresse.
4. Horas extras, dobras de turno, trabalho aos sábados, domingos e feriados – tornam-se fatores críticos em tarefas repetitivas. Também podem vir acompanhados de sobrecarga tensional, em função de interferir em aspectos da vida particular do trabalhador.
5. Mão de obra insuficientemente preparada para as exigências da tarefa – costuma ocasionar sobrecarga da mão de obra existente. Costuma também ser causada por menosprezo à complexidade das tarefas, assumindo-se prazos muito curtos, ocasionando horas extras, dobras de turno e outras formas de sobrecarga.
6. Prazos assumidos sem a devida consideração sobre a capacidade da mão de obra.
7. Urgências e emergências – a falta de planejamento do trabalho ou o planejamento inadequado costuma resultar em uma alta frequência de urgências e emergências, geralmente tratadas com os mesmos recursos: horas extras, dobras de turno e aceleração da velocidade do processo.

8. Retrabalho – os problemas de qualidade muitas vezes ocasionam sobrecarga para o pessoal envolvido no final da linha (no seu sentido amplo), que será obrigado a trabalhar mais rápido, a fazer horas extras, trabalhar aos sábados e domingos e a dobrar turnos.
9. Falta de material para completar o trabalho.
10. Problemas com a qualidade do material, exigindo esforço extra dos trabalhadores.
11. Materiais a serem manuseados causadores de distúrbios ergonômicos – materiais pesados, inapropriados para o transporte ou nocivos, que geram dificuldades operacionais para o trabalhador.
12. Sistemas auxiliares que não ficam prontos na ocasião adequada – causam sobrecarga nos trabalhadores. Por exemplo, um atraso no desenvolvimento do *software* necessário a um aumento do número de clientes pode ocasionar sobrecarga nos trabalhadores, por terem de desenvolver manualmente uma carga muito maior de trabalho.
13. Falta de manutenção dos equipamentos, causando esforço extra.

É muito importante a conscientização de gestores e facilitadores quanto à adoção de medidas adequadas visando à organização do trabalho (balanço entre a prescrição do trabalho e a condição para a sua execução) e das consequências da não observância desse balanço sobre os trabalhadores, especialmente quando se trabalha próximo ao limite da tolerância humana. Também é muito importante o envolvimento dos trabalhadores nas reuniões de análise das disfunções, de forma que os mesmos possam manifestar os pequenos problemas operacionais e de organização do trabalho que causam grande sobrecarga, especialmente aqueles relacionados à má qualidade de materiais/componentes e aqueles relacionados a problemas de manutenção.

Normas internacionais do trabalho

**Organização
Internacional
do Trabalho**

Fundada em 1919 com o objetivo de promover a justiça social, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) é a única das agências do sistema das Nações Unidas que tem estrutura tripartite, na qual os representantes dos empregadores

e dos trabalhadores têm os mesmos direitos que os do governo. No Brasil, a OIT tem mantido representação desde 1950, com programas e atividades que têm refletido os objetivos da organização ao longo de sua história. Uma das funções mais importantes da OIT é o estabelecimento e a adoção de normas internacionais de trabalho sob a forma de convenções ou recomendações. Esses instrumentos são adotados pela Conferência Internacional do Trabalho com a participação de representantes dos trabalhadores, dos empregadores e dos governos. As convenções da OIT são tratados internacionais que, uma vez ratificados pelos Estados-membros, passam a integrar a legislação nacional. Em 1998, foi adotada a Declaração da OIT sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho e seu Seguimento. É uma reafirmação universal do compromisso dos Estados-membros e da comunidade internacional em geral de respeitar, promover e aplicar um patamar mínimo de princípios e direitos no trabalho, que são reconhecidamente fundamentais para os trabalhadores. Para conhecer mais sobre a OIT, normas, publicações, proteção social do trabalhador e projetos, visite o *site* <http://www.oitbrasil.org.br>.

PRODUTIVIDADE E PRODUÇÃO

Obtemos maior produtividade quando organizamos nosso trabalho e tomamos as medidas adequadas para a sua execução. Mas o que é produzir com produtividade? É obter um produto de boa qualidade com menor preço de custo, em menos tempo e em maior quantidade. Isso é conseguido graças ao desempenho do trabalhador. A produção é o aspecto da produtividade que indica a quantidade de itens fabricados numa determinada unidade de tempo. Suponhamos, por exemplo, que numa certa fábrica sejam produzidas dez bicicletas por hora. Esse fato refere-se à produção. Já a produtividade é mais do que isso. Pode ser que as bicicletas não apresentem boa qualidade e que seu custo seja alto. Houve produção, mas não houve boa produtividade.

A produtividade é de muita importância para as empresas e para toda a sociedade. Em primeiro lugar, ela beneficia os usuários do nosso produto ou serviço porque eles são atendidos com boa qualidade e a baixo custo; beneficia também a empresa, que consegue manter-se ativa graças aos lucros obtidos, e ainda beneficia o funcionário, possibilitando-lhe permanência na empresa e progresso profissional.

POSTO DE TRABALHO

É o local definido e delimitado para a realização de uma atividade qualquer. Esse local deve ter tudo o que é necessário para o trabalho: máquinas, bancadas, material, ferramental, instalações etc. Num posto de trabalho, podem trabalhar uma ou mais pessoas. A organização do espaço do posto de trabalho é de grande importância para se obter produtividade, ou seja, para se produzir mais, com menos esforço, tempo e custo, sem perda da qualidade.

SIMPLIFICAÇÃO DO TRABALHO

Simplificação do trabalho constitui outro meio que favorece diretamente a produtividade. Essa simplificação se relaciona com a melhoria de um método de trabalho, seja ele de natureza científica ou simplesmente surgido da prática. Simplifica-se com o objetivo de aumentar a produtividade. Para isso, o método passa por alterações de modo que o trabalho se torne mais simples e barato, menos fatigante, mais rápido, menos perigoso, com melhor qualidade e menos poluidor.

Na técnica de simplificação do trabalho, são usados os próprios recursos humanos e materiais da empresa e poucos recursos financeiros. Para a melhoria de métodos de trabalho, a simplificação dá resultados altamente compensadores. Essa melhora só modifica o método existente e não pode modificar as características de projeto ou processos que são de competência de outro departamento. Isto, no entanto, não impede que sugestões sejam dadas. Como a simplificação do trabalho se liga ao modo ou método de trabalho, é necessário saber o que se entende por modo ou método de trabalho.

MÉTODO DE TRABALHO

Se um trabalho simples for distribuído a diversas pessoas sem que se indique a elas o método a ser usado, talvez cada uma delas use um modo diferente para fazer sua tarefa. Como consequência, os trabalhos poderão ser feitos em tempos diferentes, com custo e qualidade variados. O que lhes falta, então, é um **MÉTODO DE TRABALHO**.

MÉTODO DE TRABALHO

Conjunto de princípios, procedimentos e técnicas adotado para se fazer algo, ou a maneira como se trabalha.

Importância dos trabalhos físico e intelectual

Quando apertamos um parafuso, esse trabalho é mais físico do que intelectual, pois estamos usando a nossa força muscular. Ao realizarmos um cálculo matemático, estamos realizando um trabalho mais intelectual do que físico. Quase tudo que está à nossa volta é fruto do trabalho dos homens, desde a sua criação até a sua execução. De manhã, ao tomar café com leite e comer pão com manteiga, podemos imaginar quantas pessoas colaboraram com seu trabalho físico e intelectual para termos esses produtos. Graças ao trabalho e à capacidade dessas pessoas, conseguimos viver com maior conforto e saúde.

O ser humano contemporâneo não conseguiria viver sem o trabalho de todos. Podemos imaginar, também, a importância do nosso trabalho para a sociedade. Muitas vezes, relacionamos essa importância com o salário que recebemos. Mas, além do salário, nosso trabalho tem um grande valor pelos benefícios que ele oferece a muitas pessoas. É comum nos aborrecermos com a aquisição de um produto que apresenta defeitos ou ficarmos decepcionados com um profissional que nos atende mal. Muitas vezes, isso se deve ao fato de os trabalhadores não refletirem sobre a importância de seu trabalho. É necessário que qualquer trabalho seja benfeito, da maneira mais eficiente e eficaz. É comum ouvir pessoas reclamando de um mau atendimento, mas, por outro lado, essas mesmas pessoas trabalham mal nos seus próprios postos de trabalho. É o caso de perguntar: por que reclamar dos outros se também não trabalhamos bem? Podemos concluir que todos nós devemos trabalhar com dedicação e eficiência para o bem comum.

Atividade 2

Leia o texto a seguir e responda ao que se pede.

De acordo com Christophe Dejours (apud LANCMAN; SZNELWAR, 2004, p. 27),

Na atualidade, evidencia-se uma guerra, cuja causa principal é a busca desenfreada pela competitividade. A impossibilidade de empregar-se e reempregar-se com a geração de um processo de dessocialização continuado (excluído da sociedade), na medida em que põe em perigo a identidade de indivíduos ou grupos. Desenvolvem-se medos e sofrimento para os que não têm trabalho e para aqueles que trabalham também.

Você acha que a evolução da organização do trabalho ajuda a criar novos postos de trabalho, com o advento de novas funções organizacionais e novos tipos de organização ou, ao contrário, a robotização e a mecanização dos processos tendem a criar maior nível de desemprego e obsolescência do capital humano?

Resposta Comentada

Na verdade, ambas as situações ocorrem em paralelo. Tanto novas organizações surgem e se estruturam de formas diferentes, criando novos cargos e funções, quanto muitas se mecanizam e tornam desnecessária a presença humana nos processos produtivos. Mas o ponto em questão é o mesmo: o trabalho não é estático. As pessoas devem procurar se atualizar e adquirir um conjunto de atributos (competências) que responda pela demanda das organizações. Para pessoas com essa atitude, a obsolescência não os atinge. Em termos percentuais, não há grande variação no número de pessoas da população economicamente ativa desempregadas em grandes períodos. Claro que algumas épocas e situações pontuais são mais favoráveis a um maior índice de desemprego, mas isso não está atrelado ao desenvolvimento de tecnologias e de novas formas de as empresas se organizarem.

CONSIDERAÇÕES SOBRE RELAÇÕES COM EMPREGADOS

As relações com empregados têm sido caracterizadas como pouco mais que uma estratégia para evitar a sindicalização. Todavia, trata-se de uma visão simplista. Evitar a sindicalização não constitui o principal objetivo – na verdade, pode ser apenas um efeito indireto. Em geral, a finalidade é criar um clima em que todos possam desempenhar suas funções com o melhor de suas habilidades e contribuir criativamente para a organização. Essas relações afetam a eficiência, mas é possível identificar as razões potenciais para problemas no desempenho e oferecer ajuda para removê-los. Por exemplo, quando o problema está no comportamento de um empregado, os sistemas de assistência buscam soluções construtivas.

Na realidade, o relacionamento com colaboradores constitui parte integrante da filosofia da organização, pois é dever deles tratar os empregados com respeito e oferecer meios de atender suas necessidades pessoais e familiares. O empregado se torna institucionalizado por meio de programas que contêm cinco decisões fundamentais:

- comunicação: esclarecer a filosofia organizacional e pedir sugestões;
- cooperação: compartilhar decisões e atividades;

- proteção: proporcionar bem-estar e proteção no local de trabalho;
- assistência: atender às necessidades especiais das pessoas;
- disciplina e conflito: estabelecer regras claras para lidar com esses assuntos.

Uma das estratégias de relacionamento com empregados, denominada **PROGRAMAS DE RELAÇÕES COM EMPREGADOS (PRE)**, abrange três atividades específicas, que buscam soluções que satisfaçam as necessidades das partes envolvidas:

1. Programas de sugestões: feitos para solicitar, avaliar e implementar sugestões dos empregados. Recompensam ideias que tenham aplicação organizacional.
2. Programas de reconhecimento: são prêmios ou créditos para empregados ou equipes que contribuíram para a organização. A essência é comunicar o que fizeram e torná-los modelos para os demais funcionários.
3. Programas de assistência aos empregados (PAE): elaborados para lidar com empregados com problemas. Em função de sua importância, o tópico será detalhado a seguir.

PROGRAMAS DE RELAÇÕES COM EMPREGADOS (PRE)

Estratégia de relacionamento com empregados que busca soluções que satisfaçam as necessidades destes a partir de programas de sugestões, programas de reconhecimento e programas de assistência aos empregados.



Figura 2.5: Programas de Relacionamento com os Empregados.
Fonte: Chiavenato (1999).

Programa de Assistência aos Empregados – PAE

Trata-se de um conjunto de serviços desenhado para ajudar os empregados a resolver problemas pessoais. Oferece assistência especializada, de natureza confidencial, em casos de problemas emocionais, dificuldades de relacionamento, problemas no trabalho, envolvimento com álcool e drogas, estresse diário, dificuldades financeiras e proble-

mas legais/jurídicos. Empresas que implantam o PAE obtêm um substancial retorno do investimento. Ele também é uma ferramenta efetiva para auxiliar gerentes e supervisores a administrarem melhor o clima no ambiente de trabalho e os problemas com subordinados. E o mais importante: o PAE representa uma maneira de a empresa ajudar seus colaboradores, enquanto mantém o foco na construção de uma força de trabalho produtiva.

O PAE é um recurso valioso para o empregado lidar com problemas dentro e fora do ambiente de trabalho, antes que se tornem “grandes problemas” e afetem sua produtividade. Esse serviço é extensivo aos familiares, pois problemas domésticos comprometem o rendimento no trabalho. O PAE permite a identificação precoce de problemas e o gerenciamento de possíveis comportamentos de risco, por meio de ações coordenadas de atendimento clínico e reabilitação; o aumento das chances de sucesso na reintegração do empregado ao trabalho; a redução de absenteísmo (faltas) e *turn-over* (rotatividade de pessoal); a diminuição da ocorrência de acidentes do trabalho; a redução dos gastos com saúde e a elevação da produtividade e melhoria do clima organizacional.



Figura 2.6: Ajuda do PAE.

A prevenção da necessidade de aplicar ações disciplinares deve ser um objetivo de todas as organizações. Para isso, utilizam-se os diversos programas mencionados. Entretanto, quando ocorrem infrações, a existência de procedimentos – ações disciplinares – ajuda a manter o respeito aos direitos de todos os envolvidos.

Ações disciplinares

Antigamente, disciplina significava a conformidade das pessoas às regras e normas estabelecidas pela organização. Dentro desse conceito, havia necessidade de um controle externo e rígido para monitorar o comportamento das pessoas. O conceito moderno de disciplina refere-se a comportamentos considerados aceitáveis, que incluem características como autodisciplina e autocontrole. Nesse entendimento, o controle é exercido pelas próprias pessoas sem a necessidade do controle externo. Existem quatro aspectos a serem considerados para assegurar a adesão a um sistema disciplinar.

1. Estabelecer as regras – a primeira etapa de um sistema de disciplina constitui o estabelecimento de regras de trabalho ou de comportamento. As regras podem enquadrar comportamentos relacionados, direta ou indiretamente, com a produtividade.
2. Comunicar as regras a todos os empregados – o manual do empregado constitui um bom veículo, pois, a menos que os empregados conheçam as regras, não se pode esperar que as obedeçam. Há, ainda, a questão da aceitação das regras e de sua obrigatoriedade, pois a participação dos empregados na redação ajuda na sua adequação e equidade.
3. Avaliar o comportamento – a avaliação de desempenho diagnóstica as deficiências de comportamento no trabalho a intervalos regulares; os comportamentos fora das regras são verificados pela observação e pela investigação. Uma vez mais, para evitar a implementação de medidas disciplinares, recomendam-se uma abordagem construtiva e a observação cuidadosa e constante dos acontecimentos.
4. Mudar o comportamento – finalmente, o processo disciplinar inclui punição e, também, assistência para a mudança do comportamento. O aconselhamento e a confrontação para motivar a mudança podem fazer parte do programa.

Entretanto, como nem todos aceitam a responsabilidade pela autodisciplina, há necessidade da aplicação, em algum grau, de ação disciplinar extrínseca – frequentemente denominada punição. Ela ocorre em função de comportamentos indesejáveis e tem a finalidade de estabelecer os limites aceitáveis pela organização.

Linhas fundamentais da ação disciplinar

Há três linhas de raciocínio fundamentais para o bom desempenho das atividades organizacionais em relação a uma ação disciplinar. Ela deve ser:

1. Corretiva, em detrimento de ação punitiva: o objetivo da ação é corrigir o comportamento indesejável do funcionário e não simplesmente puni-lo. A ação corretiva está dirigida ao desempenho futuro, enquanto a ação punitiva está relacionada com o passado. A punição deve ser a etapa final de qualquer ação disciplinar.
2. Progressiva: embora a ação disciplinar varie de acordo com a situação, precisa ser sempre progressiva, começando com advertência verbal, seguida por advertência escrita, suspensão e, nos casos mais sérios e incorrigíveis, demissão do funcionário.
3. Imediata, compatível, impessoal e informativa: aconselha-se aplicação rápida, compatível com a infração cometida, impessoal e de impacto direto, visando que seja também preventiva.

Tipos de ação disciplinar

O processo disciplinar geralmente segue um sistema progressivo, mas atualmente vem sendo complementado por ações mais elaboradas. Existem dois tipos principais de **AÇÃO DISCIPLINAR**: progressiva e positiva.

- **Disciplina progressiva:** é a forma mais utilizada de procedimento disciplinar. Consiste em uma série de intervenções progressivas e paulatinas, proporcionando ao funcionário a oportunidade de corrigir seu comportamento antes que seja desligado da organização.

AÇÕES DISCIPLINARES

Ações para inibir, controlar e evitar comportamentos considerados inaceitáveis no ambiente de trabalho ou até mesmo fora deste, enquanto o funcionário estiver representando a empresa. As principais ações disciplinares são a progressiva e a positiva.

Há vários passos de advertência. Cada um envolve uma punição, que aumenta em severidade caso o comportamento indesejável persista. Se o funcionário não responde adequadamente a essas advertências progressivas, a penalidade será sua demissão por justa causa. Geralmente, o sistema de disciplina progressiva utiliza quatro etapas: advertência verbal, advertência escrita, suspensão e demissão.

- **Disciplina positiva:** trata-se de um modo complementar de procedimento que encoraja o empregado a monitorar seu próprio comportamento e assumir responsabilidades. Na prática, a punição é substituída por sessões de aconselhamento, com ênfase na solução colaborativa do problema.

As relações com empregados têm como finalidade criar um clima em que todos eles possam desempenhar suas funções com o melhor de suas habilidades e contribuir criativamente para a organização. Essas relações institucionalizadas por meio de programas contêm decisões fundamentais: comunicação, cooperação, proteção, assistência, disciplina e conflito.

Letra de música

O Teatro Mágico é um projeto que reúne elementos do circo, do teatro, da poesia, da música, da literatura e do cançãoeiro popular, tornando possível a junção de diferentes segmentos artísticos num mesmo espetáculo. O show é repleto de surpresas e emoções, desde a viva boneca de pano fazendo graça com o público na recepção até a entrada da trupe em cena. A proposta do Teatro Mágico é possibilitar a descoberta de cada um em si mesmo e no outro. A intenção é unificar palco e plateia, artista e público, conforme o depoimento de seu próprio fundador, Fernando Anitelli. Em uma de suas canções, "O Mérito e o Monstro", a letra chama a atenção em especial para nós, que estamos estudando organização do trabalho. Ela aborda, de forma crítica e poética, o sofrimento do trabalhador que vive sempre debaixo da mesma rotina de trabalho. Zoomorfizado (descaracterizado de humano), tal trabalhador não vê sentido em continuar a desgastante rotina, assim como não sente mais vontade para mudar a relação de trabalho. Leia a letra a seguir e, se quiser ver o videoclipe, acesse <http://www.youtube.com/watch?v=iqdLzNEtD5I>.

O Mérito e o Monstro – O Teatro Mágico (Fernando Anitelli)

O metrô parou
O metro aumentou
Tenho medo de termômetro

Tenho medo de altura
Tenho altura de um metro e tanto
Me mato pra não morrer

Minha condição, minha condução
(...)

CONCLUSÃO

As mudanças organizacionais devem vir acompanhadas de mudanças na relação com os trabalhadores. Para picos esporádicos de demanda, nos quais não seja constante o volume de itens produzidos ou de serviços realizados, o empregador poderá lançar mão de mecanismos de ajuste de demanda, como horas extras, aumento da carga de trabalho, aumento de turnos etc. Mas, a médio e longo prazos, os trabalhadores não suportam uma sobrecarga constante, gerando problemas físicos e emocionais aos mesmos. Sairá mais caro ao empregador insistir nessas práticas do que organizar de forma mais eficaz o trabalho, redefinindo postos de trabalho, contratando novos trabalhadores, simplificando as tarefas e os métodos de trabalho.

Os gestores poderão implementar programas de proteção, controle e assistência aos empregados que visem melhorar a comunicação, compartilhar decisões e atividades, proporcionar bem-estar e proteção no local de trabalho, atender às necessidades especiais das pessoas e estabelecer regras claras para lidar com diversos assuntos. Esses programas que envolvem sugestões, reconhecimento e assistência aos empregados ajudam a manter a produtividade constante e evitar absenteísmos, atrasos, punições e demissões. Desse modo, os trabalhadores podem contribuir para a melhoria da organização, e esta, para perpetuar laços empregatícios duradouros.

Atividade Final

Correlacione as colunas, indicando, por meio dos exemplos sugeridos, os conceitos expostos no texto.  

1. Organização do trabalho

() Trata-se de um modo complementar de procedimento que encoraja o empregado a monitorar seu próprio comportamento e assumir responsabilidades.

2. *Burnout*

() Local definido e delimitado para a realização de uma atividade qualquer, onde pode trabalhar uma ou mais pessoas.

3. Normas internacionais do trabalho () Estresse organizacional crônico desenvolvido como resultado de um período de esforço excessivo no trabalho com intervalos muito pequenos para recuperação.
4. Posto de trabalho () Melhoria de um método de trabalho, seja ele de natureza científica ou simplesmente surgido da prática.
5. Simplificação do trabalho () Convenções ou recomendações que visam estabelecer um patamar mínimo de princípios e direitos no trabalho, que são reconhecidamente fundamentais para os trabalhadores.
6. Método de trabalho () Conjunto de ações feitas pelo gestor e pelos facilitadores direcionado a toda a firma, para que a prescrição de trabalho ditada pela direção da organização seja cumprida, buscando uma economia de recursos e a maximização de retorno.
7. PRE () Conjunto de princípios, procedimentos e técnicas, adotado para se fazer algo, ou a maneira como se trabalha.
8. PAE () Consiste em uma série de intervenções progressivas e paulatinas, proporcionando ao funcionário a oportunidade de corrigir seu comportamento antes que seja desligado da organização.
9. Disciplina progressiva () Estratégia de relacionamento com empregados que busca soluções que satisfaçam as necessidades destes a partir de programas de sugestões, programas de reconhecimento e programas de assistência aos empregados.
10. Disciplina positiva () Conjunto de serviços desenhado para ajudar os empregados a resolver problemas pessoais, apresentado como um recurso valioso para o empregado lidar com problemas dentro e fora do ambiente de trabalho, antes que se tornem “grandes problemas” e afetem sua produtividade.

Resposta

Numeração das colunas segundo a correspondência do conceito em cada linha. 10 / 4 / 2 / 5 / 3 / 1 / 6 / 9 / 7 / 8

RESUMO

Organizar significa dar às partes de um todo disposição necessária para as funções a que ele se destina, isto é, estabelecer as bases para que um trabalho seja realizado, de modo a ordená-lo, arranjá-lo e dispô-lo.

Organização é a ciência social que procura dispor os elementos funcionais necessários, formando um conjunto integrado e capaz de apoiar o esforço cooperativo das pessoas que perseguem um objetivo preestabelecido para alcançá-lo com o menor dispêndio e risco.

Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Organização do trabalho é todo o conjunto de ações feitas pelo gestor e pelos facilitadores direcionadas a toda a firma, para que a prescrição de trabalho (objetivos, planos e metas) ditada pela direção da organização seja cumprida, buscando a economia de recursos e a maximização de retorno, em um sistema de cooperação e integração.

Método de trabalho é um conjunto de princípios, procedimentos e técnicas adotado para se fazer algo, ou a maneira como se trabalha.

Programas de Relações com Empregados (PRE) são uma estratégia de relacionamento com empregados que busca soluções que satisfaçam as necessidades destes a partir de programas de sugestões, programas de reconhecimento e programas de assistência aos empregados.

O PAE trata-se de um conjunto de serviços desenhado para ajudar os empregados a resolver problemas pessoais, apresentando-se como um recurso valioso para o empregado lidar com problemas dentro e fora do ambiente de trabalho, antes que se tornem “grandes problemas” e afetem sua produtividade.

Ações disciplinares são ações para inibir, controlar e evitar comportamentos considerados inaceitáveis no ambiente de trabalho ou até mesmo fora deste, enquanto o funcionário estiver representando a empresa.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, será estudado o tema "Organização do trabalho no século XX: o modelo clássico, as principais críticas e características e como lançaram base para a formação das organizações atuais".

Organização do trabalho no século XX: o modelo clássico

AULA

3

Meta da aula

Mostrar como as relações de trabalho do início do século passado foram moldadas a partir de sistemas que privilegiaram a racionalidade e a velocidade da produção em massa das indústrias.

objetivos

Após o estudo do conteúdo desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 identificar as condições de trabalho e as principais características do taylorismo;
- 2 diferenciar os modelos de gerenciamento e produção, taylorismo e fordismo, presentes no início do século XX;
- 3 identificar como os ideais do modelo clássico ainda estão presentes nos dias atuais e nas relações de trabalho contemporâneas.

INTRODUÇÃO

Analisar a organização do trabalho na primeira metade do século XX é, obrigatoriamente, fazer um resgate da trajetória de figuras emblemáticas daquele século no cenário norte-americano: Frederick Taylor com a consolidação da organização racional do trabalho, a partir de sua Administração Científica; e Henry Ford, introduzindo a velocidade e a produção em massa, com a esteira de produção, além dos esforços de Henry Fayol na Europa.

O contexto no qual se desenvolveu a administração científica foi a transição marcada por profunda recessão e pela reorganização da economia. Os trustes e os cartéis norte-americanos se impuseram como instância reguladora dos preços e mercados. A concentração de mercados permitiu a produção em série e os altos lucros. No nível da fábrica, a extensão de mercado exigiu a introdução de novos instrumentos de trabalho e a redefinição do trabalho para atender à velocidade e ao ritmo de produção. Antes da adoção das ideias de Taylor, o capitalismo vivia uma fase monopolista, marcada pela acumulação do capital e aumento do desemprego. O taylorismo, por meio da “cooperação” entre trabalho e capital, veio como resposta a esses empregadores, que apesar de terem a sua disposição um “exército industrial de reserva”, devido ao alto contingente de oferta de mão de obra não qualificada, amargava prejuízos. Esses prejuízos vinham do desperdício de produtividade para o empregador, solucionado com a Administração Científica que permitia ao trabalhador, por seu desempenho pessoal, um maior salário e especialização na execução de sua tarefa. O ideário taylorista se elabora como um instrumento de racionalidade e difusão de métodos de estudo e de treinamento científico.

Simultaneamente à consolidação do taylorismo, Henry Ford desenvolveu uma nova proposta de gestão da produção: a linha de montagem. Este processo passou a ser denominado fordismo. O fordismo reformula o projeto de administrar individualmente as particularidades de cada trabalhador no exercício dos tempos e movimentos. Para tal fim, preconizaria limitar o deslocamento do trabalhador no interior da empresa. O trabalho passou a ser dividido de tal forma que o trabalhador podia ser abastecido das peças e dos componentes por meio de esteiras, sem precisar movimentar-se. A administração dos tempos passou a se dar de forma coletiva, pela adaptação do conjunto dos trabalhadores ao ritmo imposto pela esteira. Também, segundo Ford, os salários deveriam ser proporcionais à produtividade e isso levaria à prosperidade e mudaria drasticamente a relação de trabalho no cenário mundial.

Os preceitos gerais da teoria clássica são: trabalhadores motivados pela recompensa monetária; divisão detalhada de trabalho e hierarquia de autoridade, com definição clara de responsabilidade.

A ORGANIZAÇÃO COMO MÁQUINA

A mecanização do trabalho (trabalho mecânico semelhante a uma máquina) trouxe uma grande transformação aos métodos de produção, não só em termos quantitativos e qualitativos, mas também uma mudança estrutural. Por exemplo: o objetivo da empresa X, montadora de automóveis, deixa de ser montar automóveis para ser a busca do lucro máximo que essa atividade pode lhe trazer. O homem passa, então, a ser usado como acessório da máquina, devendo, assim, obedecer ao ritmo dessa, com horários rígidos, mecanização da atividade e controle rígido. Esse processo trouxe sérias consequências não só à produtividade, que aumentou enormemente, mas a toda a sociedade em si.

Mesmo dentro das empresas, ela não se restringiu à linha de produção, chegando também à administração, em forma de burocratização: divisão rígida de tarefas, supervisão hierárquica e regras e regulamentos detalhados. As organizações burocráticas são capazes de rotinizar e mecanizar cada aspecto da vida humana, minando a capacidade de uma ação criadora. A origem da Teoria Clássica da Administração está ligada à combinação de princípios militares e de engenharia. O gerenciamento, sob esse prisma, é visto como um processo de planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

O mecanicismo baseia-se na racionalidade funcional ou instrumental, que indica o ajuste das pessoas e funções ao método de trabalho ou a um projeto organizacional predefinido. Uma racionalidade substantiva, ao contrário, encorajaria as pessoas a julgar e adequar seus atos às situações, incentivando a reflexão e a auto-organização.

Uma limitação das organizações mecanicistas reside no seu princípio de assumir uma racionalidade individual que, associada à competitividade, leva a um todo de eficiência duvidosa. Por outro lado, a mobilização das pessoas ao redor da organização, e não o inverso, leva a uma limitação da utilização das capacidades humanas, com consequências negativas para a organização. Pode-se dizer que o enfoque mecanicista tornou-se muito popular por razões justas. Ele foi, e ainda é, a chave do sucesso de muitas organizações. Sua influência ultrapassou as fronteiras culturais e ideológicas, afetando todo o mundo. Nossa maneira de entender a realidade e nossos comportamentos ficaram definitivamente marcados. Os princípios articulados por esta visão passaram a integrar os modelos de poder e controle existentes.

Uma tipologia interessante, que podemos usar de referência para balizar o nosso entendimento sobre as organizações do século XX e suas conseqüentes relações de trabalho, é a desenvolvida por Gareth Morgan no livro *Images of Organization*. Esse autor aborda o tema a partir do desenvolvimento de três metáforas. Aqui no Brasil, esse trabalho ganha corpo a partir da tradução e aplicação do autor Thomaz Wood Jr. As metáforas são as seguintes: 1. No taylorismo-fordismo, a organização é vista como máquina. 2. No toyotismo, a organização é vista como organismo. 3. No volvismo, a organização é vista como cérebro. As duas últimas metáforas serão abordadas na aula seguinte.

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A evolução e as mudanças do modo de produção e dos tipos de organização sempre estiveram atreladas ao desenvolvimento e às exigências de modificações nas formas do trabalho, mas foi precisamente a partir de 1780, com o início do período da Revolução Industrial, que surgiu uma forma mais organizada do trabalho, em decorrência da ruptura das estruturas corporativistas da Idade Média, com o desenvolvimento técnico, o aperfeiçoamento das máquinas e a descoberta de novas tecnologias, e a substituição do tipo artesanal de produção por um tipo industrial. Como consequência das transformações ocorridas, aconteceu um desenvolvimento acelerado da industrialização e, conseqüentemente, do trabalho assalariado. Devido a essas transformações ocorridas na sociedade econômica, do trabalho de subsistência ao trabalho assalariado e das pressões exercidas sobre os patrões no final do século XVIII e início do XIX em relação às condições de trabalho e a formas de organização do trabalho, começaram a surgir novas propostas de organização do trabalho que foram se adaptando ao longo do tempo de acordo com as mudanças socioeconômicas, evoluindo do trabalho artesanal para o trabalho industrial, passando inicialmente por modelos como o taylorismo, o fordismo e o fayolismo (temas desta aula), chegando a modelos adotados nas décadas finais do século XX (tema da aula subsequente).

A organização do trabalho pode ser dividida em dois grandes grupos referentes ao século passado:

- Modelo clássico (também chamado de abordagem tecnocrata): representado pela Administração Científica, surgido em decorrência de um período conflituoso, sobretudo da sociedade norte-americana, especialmente em se tratando das relações de trabalho e que permitiu um desbalanceamento total das relações de forças entre patrões e empregados. Esse modelo mostra como a organização se comporta como máquina.
- Novos modelos de organização do trabalho (também chamado de abordagem sociotécnica): rompem basicamente com os princípios e as técnicas tayloristas. Entre esses novos modelos, podem ser destacados, principalmente, o toyotismo e o volvismo, mas também propostas de enriquecimento de cargos, de grupos semi-autônomos de trabalho e a administração participativa configuram a metáfora da organização como organismo e como cérebro.

MODELO CLÁSSICO

Taylorismo

TAYLORISMO ou Administração Científica é o modelo de administração desenvolvido pelo engenheiro norte-americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915), que é considerado o pai da *Administração Científica*. Em 1911, Taylor publicou *Os princípios da Administração Científica*. Nesse documento, ele propunha uma intensificação da divisão do trabalho, ou seja, o fracionamento das etapas do processo produtivo de modo que o trabalhador desenvolvesse tarefas ultraespecializadas e repetitivas, diferenciando o trabalho intelectual do trabalho manual, fazendo um controle sobre o tempo gasto em cada tarefa e um constante esforço de racionalização, para que a tarefa fosse executada num prazo mínimo. Portanto, o trabalhador que produzisse mais em menos tempo receberia prêmios como incentivos. A Teoria da Administração Científica surgiu no final do século XIX, com Taylor, em decorrência do desenvolvimento industrial, e a partir da visão dos administradores da necessidade de intensificar e melhorar a produção.

TAYLORISMO

Teoria de Administração que se constitui em um modelo clássico de relacionamento entre patrões e empregados, gerenciamento de pessoal e produção que se caracteriza pela ênfase nas tarefas, com o objetivo de aumentar a eficiência da empresa aumentando-se a eficiência ao nível operacional.



Figura 3.1: Taylorismo.

ORGANIZAÇÃO RACIONAL DO TRABALHO

Análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos que objetiva a isenção de movimentos inúteis, para que o operário execute de forma mais simples e rápida a sua função, estabelecendo um tempo médio, reduzindo custos e ganhando em produtividade. Relaciona-se também com o estudo da fadiga humana, da divisão do trabalho, de especialização do operário, do desenho de cargos e tarefas, das condições de trabalho e da padronização das atividades.

Nas palavras do próprio Taylor, o principal objetivo da administração deve ser assegurar o “máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado (...)”. Máxima prosperidade para o empregado significa, além de salários mais altos do que os recebidos habitualmente pelos obreiros de sua classe, mais importância ainda, que é o aproveitamento dos homens de modo mais eficiente, habilitando-os a desempenhar os tipos de trabalho mais elevados para os quais tenham “aptidões naturais”.

A partir da adoção dessas medidas, a organização foi hierarquizada e sistematizada, e o tempo de produção passou a ser cronometrado. Essa teoria teve como objetivos aumento da eficiência, pela eliminação de todo desperdício do esforço humano; adaptação dos trabalhadores à própria tarefa; treinamento para que respondam às exigências de seus respectivos trabalhos; melhor especialização de atividades e estabelecimento de normas bem detalhadas de atuação no trabalho, isto é, predominava a atenção para o método de trabalho, para os movimentos necessários à execução de uma tarefa, para o tempo padrão determinado de sua execução, que constituem a chamada **ORGANIZAÇÃO RACIONAL DO TRABALHO (ORT)**.

A principal característica da Administração Científica é a "ênfase nas tarefas e técnicas de racionalização do trabalho por meio do estudo de tempos e movimentos", que se preocupava em racionalizar a produção, numa visão extremamente mecanicista e microscópica do homem. As principais características da organização racional do trabalho podem ser vistas no **Quadro 3.1**.

Quadro 3.1: Principais características da organização racional do trabalho

Característica	Racionalização
Análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos	Objetiva a isenção de movimentos inúteis, para que o operário execute de forma mais simples e rápida a sua função, estabelecendo um tempo médio, a fim de que as atividades sejam feitas em um tempo menor e com qualidade, aumentando a produção de forma eficaz.
Estudo da fadiga humana	A fadiga predispõe o trabalhador à diminuição da produtividade e à perda de qualidade, a acidentes, a doenças e ao aumento da rotatividade de pessoal.
Divisão do trabalho e especialização do operário	Cada um se especializa nas atividades em que mais tenha aptidões.
Desenho de cargos e tarefas	O desenho de cargos significa especificar o conteúdo de tarefas de uma função, como executá-las e as relações com os demais cargos existentes.
Incentivos salariais e prêmios por produtividade	Pagamento de bônus aos funcionários que melhor se destacam em produtividade, cuidando dos interesses da organização. Haveria um pagamento diferenciado para quem produzisse acima de certo padrão.
Condições de trabalho	O conforto do operário e o ambiente físico ganham valor, não porque as pessoas merecem, mas porque são essenciais para o ganho de produtividade.
Padronização	Aplicação de métodos científicos para obter a uniformidade e reduzir os custos.
Supervisão funcional	Os operários são supervisionados por supervisores especializados, e não por uma autoridade centralizada.
Homem econômico	O homem é motivável por recompensas salariais, econômicas e materiais; por isso, a cada estímulo financeiro, ele produzirá melhor e mais satisfeito.

Taylor verificou que, em todos os ofícios, os operários aprendiam a maneira de executar as tarefas do trabalho por meio da observação dos companheiros vizinhos. Entre os diferentes métodos e instrumentos usados em cada trabalho, há sempre um método mais rápido e um instrumento mais adequado que os demais. Esses métodos e instrumentos melhores podem ser encontrados e aperfeiçoados por uma análise científica e um acurado estudo de tempos e movimentos, em vez de ficar a critério pessoal de cada operário. Essa tentativa de substituir métodos

empíricos e rudimentares pelos métodos científicos em todos os ofícios recebeu o nome de Organização Racional do Trabalho.

Estudos essenciais desenvolvidos por Taylor

Os estudos de Taylor foram essenciais para que ele desenvolvesse a sua teoria e importantíssimos para responder aos anseios da sociedade da época. A sua visão de organização do trabalho permitiu um aumento significativo de produtividade e em tamanho e influência de organizações que financiariam todas as mudanças econômicas e políticas nas décadas seguintes. Esses estudos tiveram significativas contribuições para o modo como os empregadores se relacionariam com o “novo” empregado, dotado de uma nova mentalidade e buscando condições de trabalho ideais para produzir mais, uma vez que teria maior retorno salarial, proporcional a sua produção. Seus estudos abrangeram os seguintes pontos: desenvolvimento do pessoal e seus resultados objetivamente, planejamento da atuação dos processos em geral, produtividade e participação dos recursos humanos, autocontrole das atividades desenvolvidas e normas procedimentais. Finalmente, apontou que estas instruções programadas deveriam, sistematicamente, ser transmitidas a todos os empregados.

Metodologia do estudo

Taylor iniciou o seu estudo observando o trabalho dos operários. Sua teoria seguiu um caminho de baixo para cima, e das partes para o todo, dando ênfase na tarefa. Para ele, a administração tinha que ser tratada como *ciência*. Desta forma, ele buscava ter um maior rendimento do serviço do operariado da época, o qual era desqualificado e tratado com desleixo pelas empresas. Não havia, na época, interesse em qualificar o trabalhador, diante de um enorme e supostamente inesgotável “exército industrial de reserva”. O estudo de “tempos e movimentos” mostrou que um “exército” industrial desqualificado significava baixa produtividade e lucros decrescentes, forçando as empresas a contratarem mais operários.

Princípios da Administração Científica

Taylor pretendia definir princípios científicos para a administração das empresas. Tinha por objetivo resolver os problemas que resultavam

das relações entre os operários, uma vez que também fora um deles no início de sua carreira. Como consequência, modificam-se as relações humanas dentro da empresa: o bom operário não discute as ordens, nem as instruções, e faz o que lhe mandam fazer. A gerência planeja e o operário apenas executa as ordens e tarefas que lhe são determinadas. Os quatro princípios fundamentais da Administração Científica são: princípio do planejamento, princípio da preparação dos trabalhadores, princípio do controle e princípio da execução.

Taylor entendia que a hierarquização evitava a desordem predominante do tempo no qual a organização ficava por conta dos trabalhadores. Separou, dessa forma, o trabalho manual do trabalho intelectual, dividindo os funcionários entre aqueles que eram pagos para pensar de modo complexo (planejar) e aqueles que eram pagos para executar. Dessa forma, da mão de obra operária, naquela época, não era exigida a escolarização. O trabalho sistemático fazia dos trabalhadores peças descartáveis, pois peças de reposição não faltavam. Nesse sentido, era grande a economia na folha de pagamento das indústrias, pois a maioria dos trabalhadores era sem qualificação. À direção, ou aos gerentes, cabia controlar, dirigir e vigiar os trabalhadores, impedindo, inclusive, qualquer conversa entre os mesmos. Aos trabalhadores só restava obedecer e produzir incessantemente.

O taylorismo consiste ainda na dissociação do processo de trabalho das especialidades dos trabalhadores, ou seja, o processo de trabalho deve ser independente do ofício, da tradição e do conhecimento dos trabalhadores, mas inteiramente dependente das políticas gerenciais.

Taylor separa a concepção (cérebro, patrão) da execução (mãos, operário) e nega ao trabalhador qualquer manifestação criativa ou participação. Além de sua versão mais conhecida de mecanismos normatizadores (em virtude de sua proposta de gestão de tempos e movimentos), Taylor elaborou a primeira tentativa de administração como ciência. Ao contrário do que frisam alguns manuais de administração, o seu projeto não se dava apenas a partir do estudo da melhor maneira de produzir. O melhor modo pressupunha a cooperação recíproca entre capital-trabalho e o reordenamento da subjetividade do interior do processo produtivo, por meio da metrificação de um processo que, anteriormente, era abstrato.

Nesse contexto, a organização das atividades deveria ser bem planejada, a fim de que tudo fosse realizado com eficiência e rapidez. Isso foi o que predominou na grande indústria capitalista ao longo da primeira metade do século XX, e é um modelo que ainda está bem vivo em algumas organizações, a despeito de todas as inovações. A crise desse modelo surgiu, em grande parte, pela resistência crescente dos trabalhadores ao sistema de trabalho em cadeia, à monotonia e à alienação do trabalho superfragmentado.



Sugestão de leitura



Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Taylor>

Apesar de defender arduamente os interesses dos patrões, Taylor, um engenheiro brilhante, não nasceu no berço da aristocracia. Frederick W. Taylor, chamado de Fred pelos mais íntimos, era um americano pequeno-burguês cujo destino profissional, se dependesse dos pais, teria sido o da advocacia. Desde criança, ele era obcecado por livros, mas acabou abandonando os estudos e se tornando aprendiz de mecânico e, logo depois, o mecânico de referência do aprendiz. Da oficina modesta, onde teve o primeiro emprego, foi ser operário da Midvale Steel. Assim começariam a observação e os questionamentos no modo de pensar e trabalhar dos operários, o que, no futuro, daria início à criação de sua teoria. Para saber mais sobre a história de Taylor e do taylorismo, leia o livro *O que é taylorismo?*, de Luiza Margareth Rago e Eduardo F. P. Moreira. Editora Brasiliense. Boa leitura!

Atividade 1

Leia o texto a seguir, retirado diretamente do discurso de Taylor (década de 1920), quando anunciou a Administração Científica e os benefícios desta para a indústria da época:

A eliminação da "cera", e das várias causas de trabalho retardado, desceria tanto o custo da produção que ampliaria o nosso mercado interno e externo, de modo que poderíamos competir com nossos rivais. Remover-se-ia uma das principais causas de nossas dificuldades sociais, por falta de emprego e por pobreza; teríamos também uma ação mais permanente, decisiva, sobre esses infortúnios, do que os remédios usados, até agora, para combatê-los. Assegurar-se-iam salários mais elevados, menos horas de serviço diário e melhores condições possíveis de trabalho e habitação (TAYLOR, 1989, p. 33).

Com base no texto, responda:

a. Como era a relação de trabalho entre empregado e empregador durante o taylorismo?

b. Pode-se dizer que as condições de trabalho melhoraram para os empregados após o taylorismo?

Resposta Comentada

a. Em geral, o trabalhador era "medido" em eficácia de acordo com a sua produção. Buscavam-se menor tempo de execução da tarefa e maior qualidade. Os empregadores acreditavam que o homem tinha uma natureza preguiçosa e indolente e que só conseguiria ser motivado por ganhos materiais, que vinham por intermédio de incentivos salariais e prêmios. O trabalhador era alienado e só conseguia "entender" a parte do processo ao qual era condicionado, já que a tarefa era especializada e dividida para gerar maior produtividade. Suas atividades eram padronizadas e supervisionadas por um chefe centralizador.

b. Sim. O conforto do operário e o ambiente físico ganharam um novo valor. Não porque as pessoas merecessem mais atenção ou condições mais dignas de trabalho que na era anterior, mas porque foi observado que existia ganho de produtividade com tal atitude. A fadiga humana poderia predispor o trabalhador à diminuição da produtividade e à perda de qualidade, a acidentes, a doenças e ao aumento da rotatividade de pessoal, o que não era desejado para o empregador.

FORDISMO

Método que consistia em organizar a linha de montagem de cada fábrica para produzir mais, controlando melhor as fontes de matérias-primas e de energia, os transportes e a formação da mão de obra, introduzindo a esteira de produção e sua velocidade de resposta.

Fordismo

O **FORDISMO** foi idealizado pelo empresário norte-americano Henry Ford, fundador da Ford Motor Company. Era um modelo de produção em massa que revolucionou a indústria automobilística na primeira metade do século XX. Ford seguiu à risca os princípios de padronização e simplificação do taylorismo e desenvolveu outras técnicas avançadas para a época. Suas fábricas eram totalmente verticalizadas. Ele possuía a fábrica de vidros, plantaçao de seringueiras e siderúrgica.

Ford criou o mercado de massa para os automóveis. Sua obsessão foi atingida: tornar o automóvel tão barato que todos poderiam comprá-lo, chegando a custar 825 dólares no início do século XX.



Henry Ford (1863-1947) foi um empreendedor e o primeiro empresário a aplicar a montagem em série de automóveis de forma a produzi-los em massa, em menos tempo e a um preço menor. Com 40 anos, Ford, com outros 11 investidores e 28.000 dólares de capital, formou a Ford Motor Company, em 1903. Foi um inventor prolífico e registrou 161 patentes nos EUA. Como único dono da Ford Company, ele se tornou um dos homens mais ricos e conhecidos do mundo. Para conhecer um pouco mais sobre ele e sobre o fordismo, leia o livro *Henry Ford por ele mesmo*, da Editora Martin Claret. Boa leitura!
Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Henry_ford

Para a adoção do fordismo, Henry Ford seguiu três princípios básicos:

- Princípio de intensificação: diminuir o tempo de duração de “nascimento” do produto, com o emprego imediato dos equipamentos e da matéria-prima e a rápida colocação do produto no mercado.
- Princípio de economia: reduzir ao mínimo o volume do estoque da matéria-prima em transformação.
- Princípio de produtividade: aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período (produtividade) por meio da especialização e da linha de montagem. O operário ganha mais e o empresário tem maior produção.

Uma das principais características do fordismo foi o aperfeiçoamento da linha de montagem. Os veículos eram montados em esteiras rolantes que se movimentavam enquanto o operário ficava praticamente parado, realizando uma pequena etapa da produção. Dessa forma, não era necessária quase nenhuma qualificação dos trabalhadores. O método de produção fordista exigia vultosos investimentos e grandes instalações, mas permitiu que Ford produzisse mais de 2 milhões de carros por ano, durante a década de 1920. O veículo pioneiro no processo de produção fordista foi o mítico Ford modelo T.

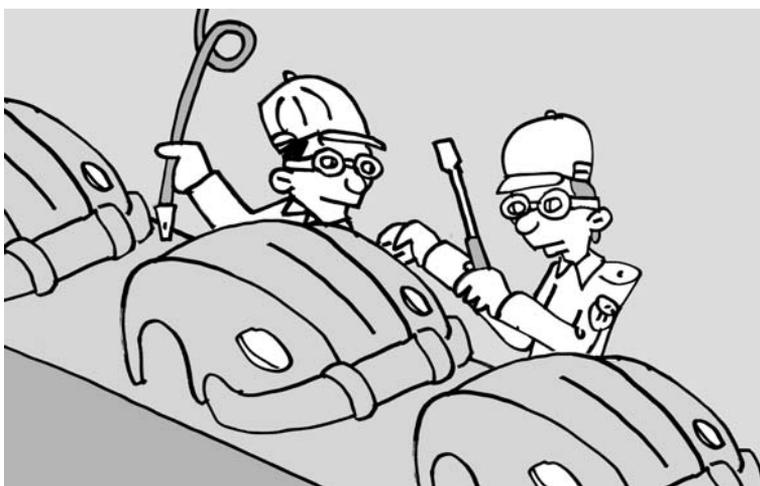


Figura 3.2: Fordismo.

O fordismo teve seu ápice no período posterior à Segunda Guerra Mundial, nas décadas de 1950 e 1960, que ficaram conhecidas na história do capitalismo como “Os anos dourados”. Entretanto, a rigidez desse modelo de gestão industrial foi a causa do seu declínio. Ficou famosa a frase de Ford que dizia que poderiam ser produzidos automóveis de qualquer cor, desde que fossem pretos. O motivo era que, com a cor preta, a tinta secava mais rápido e os carros poderiam ser montados mais rapidamente.

Uma contribuição do fordismo que fica até os dias de hoje é o aperfeiçoamento da montagem, em que o trabalho vai até ao operário ao invés de levar o operário ao trabalho, como era habitual antes do fordismo. Hoje, todas as operações se inspiram no princípio de que nenhum operário deve ter mais que um passo a dar.

Qual o reflexo disso na organização do trabalho? A partir do princípio da montagem, além de os empregadores enfrentarem menos riscos de danos a matérias-primas, insumos e produtos acabados transportados, o arranjo interno das fábricas (sobretudo) passa a privilegiar uma posição fixa do operário próximo à máquina que opera ou à peça que manipula.

Os princípios da montagem são:

- Trabalhadores e ferramentas devem ser dispostos na ordem natural da operação, de modo que cada componente tenha a menor distância possível a percorrer da primeira à última fase.
- Empregar planos inclinados ou aparelhos concebidos de modo que o operário sempre ponha no mesmo lugar a peça que terminou de trabalhar, para que a mesma esteja acessível sempre que possível.
- Usar uma rede de deslizadeiras por meio das quais as peças a montar se distribuam a distâncias convenientes.

O resultado dessas normas é a economia de pensamento e a redução, ao mínimo, dos movimentos do operário, que, sendo possível, deve fazer sempre uma só coisa com um só movimento. O fordismo não se limitaria apenas à questão disciplinar no interior da fábrica. Ele incorporaria um projeto social de “melhoria das condições da vida do trabalhador”. O projeto social fordista se revelaria um projeto político que visava assimilar o saber e a percepção política do trabalhador para a organização.

Sob um olhar sociológico, a linha de montagem foi a solução encontrada para expropriar o saber operário na construção de veículos. Em primeiro lugar, é bom frisar que, antes da introdução da linha de montagem, grande parte dos componentes era produzida fora da indústria pelo sistema de contratação. Apenas o desenho e a montagem eram produzidos por operários qualificados e artesãos das máquinas-ferramentas. Em segundo lugar, a linha de montagem centralizava o processo produtivo na fábrica e alterava a forma de abastecer os operários. O abastecimento, que era feito na medida das necessidades, passou a ser feito pela esteira, determinando o ritmo de produção. A partir desse momento, não havia como o operário “enrolar” no trabalho, pois o ritmo era regular, padronizado e privilegiava a produtividade.

Apesar de “liberar” o capital das habilidades dos trabalhadores, Ford não revolucionou os instrumentos de trabalho. A produção ainda dependia, na sua essência, do trabalho. A estratégia implícita da reorganização do trabalho proposta por meio do parcelamento das tarefas e dos sistemas rolantes de abastecimento de peças pretendia obscurecer a dependência do capital. A alta generalizada dos salários traria como consequência a prosperidade geral do país, caso a essa alta correspondesse o aumento da produção. O aumento geral da produtividade, ao ser repassado para os salários, permitiu o aumento do consumo e do investimento.

Desse modo, o fordismo transcendeu um método de gestão microeconômico, e essa é uma grande contribuição de Ford para o mundo, e se converteu em um projeto de regulação da economia. Com passar do tempo, a transposição da produtividade para os salários se generalizaria na economia e poderia ser antecipada pelos empresários, o que permitiu encorajar investimentos e elevar ainda mais a produtividade.



Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Ford_T

O Ford modelo T, conhecido no Brasil como forde de bigode, foi o produto da fábrica de Henry Ford que popularizou o automóvel e revolucionou a indústria automobilística. Em 1º de outubro de 1908, a Ford lança no mercado dos Estados Unidos o seu Modelo T, um veículo confiável, robusto, seguro, simples de dirigir e principalmente barato. Qualquer um era capaz de dirigi-lo ou consertá-lo, sem precisar de motorista ou mecânico. A fabricação desse modelo ganharia notável incremento a partir de 1913, quando Henry Ford, inspirado nos processos produtivos dos revólveres Colt e das máquinas de costura Singer, implantou a linha de montagem e a produção em série, revolucionando a indústria automobilística. O Ford T era o primeiro carro projetado para a manufatura. Pouco tempo depois, o estadunidense Henry Ford passou a fabricar carros em série. Fabricados de 1908 a 1927, estes venderam mais de 15 milhões de unidades.

Por que o taylorismo-fordismo passou a não mais responder ao mercado e gerou uma nova forma de organização do trabalho? Como resposta às novas exigências de competitividade que marcam o mercado globalizado a exigir cada vez mais qualidade com menor custo, a base técnica de produção fordista, que dominou o ciclo de crescimento das economias capitalistas no pós-Segunda Guerra até o final dos anos 1960, vai aos poucos sendo substituída por um processo de trabalho resultante de um novo paradigma tecnológico, apoiado essencialmente na microeletrônica, cuja característica principal é a flexibilidade. Este movimento, embora não seja novo, uma vez que se constitui na intensificação do processo histórico de internacionalização da economia, reveste-se de novas características, posto que assentado nas transformações tecnológicas, na descoberta de novos materiais e nas novas formas de organização e gestão do trabalho.

O processo produtivo, por sua vez, tinha como paradigma a organização em unidades fabris que concentram grande número de trabalhadores, distribuídos em uma estrutura verticalizada que se desdobra em vários níveis operacionais, intermediários (de supervisão) e de planejamento e gestão, cuja finalidade é a produção em massa de produtos homogêneos para atender a demandas pouco diversificadas. A organização da produção em linha expressa o princípio taylorista da divisão do processo produtivo em pequenas partes onde os tempos e movimentos são padronizados e rigorosamente controlados por inspetores de qualidade e as ações de planejamento são separadas da produção.

Era preciso, portanto, qualificar trabalhadores que atendessem às demandas de uma sociedade cujo modo dominante de produção, a partir de uma rigorosa divisão entre as tarefas intelectuais (dirigentes) e as operacionais, caracterizava-se por tecnologia de base rígida, relativamente estável. A ciência e a tecnologia incorporadas ao processo produtivo, através de máquinas eletromecânicas que trazem em sua configuração um número restrito de possibilidades de operações diferenciadas que exigem apenas a troca de uns poucos componentes, demandavam comportamentos operacionais predeterminados e com pouca variação. Compreender os movimentos necessários a cada operação, memorizá-los e repeti-los ao longo do tempo não exige outra formação escolar e profissional que o desenvolvimento da capacidade de memorizar conhecimentos e repetir procedimentos em uma determinada sequência.

A globalização da economia e a reestruturação produtiva, como macroestratégias responsáveis pelo novo padrão de acumulação capitalista, transformam radicalmente esta situação, imprimindo vertiginosa dinamicidade às mudanças que ocorrem no processo produtivo, a partir da crescente incorporação de ciência e tecnologia, em busca de competitividade. A descoberta de novos princípios científicos permite a criação de novos materiais e equipamentos; os processos de trabalho de base rígida vão sendo substituídos pelos de base flexível; a eletromecânica, com suas alternativas de solução bem definidas, vai cedendo lugar à microeletrônica, que assegura amplo espectro de soluções possíveis desde que a ciência e a tecnologia, antes incorporadas aos equipamentos, passem a ser domínio dos trabalhadores; os sistemas de comunicação interligam o mundo da produção.

As novas demandas de qualificação, portanto, referem-se a um trabalhador de novo tipo, que atue na prática a partir de uma sólida base de conhecimentos científico-tecnológicos e sócio-históricos, e ao mesmo tempo acompanhe a dinamicidade dos processos e resista ao estresse. Ao mesmo tempo, as novas tecnologias exigem cada vez mais a capacidade de comunicar-se adequadamente, através do domínio das formas tradicionais e novas de linguagem, incorporando, além da língua portuguesa, a língua estrangeira, a linguagem informática; a autonomia intelectual, para resolver problemas práticos utilizando os conhecimentos científicos, buscando aperfeiçoar-se continuamente; a autonomia moral, através da capacidade de enfrentar as novas situações que exigem posicionamento ético; finalmente, a capacidade de comprometer-se com o trabalho, entendido em sua forma mais ampla de construção do homem e da sociedade, através da responsabilidade, da crítica, da criatividade.

Embora, no âmbito do processo produtivo como um todo, a tendência seja a precarização do trabalho, do ponto de vista da concepção de qualificação para o trabalho, há avanços. Solidamente fundamentada sobre a educação básica, a qualificação não repousa mais sobre a aquisição de modos de fazer, deixando de ser concebida, como o faz o taylorismo/fordismo, como conjunto de atributos individuais, predominantemente psicofísicos, centrados nos modos de fazer típicos do posto de trabalho. Ao contrário, passa a ter reconhecida a sua dimensão social e ser concebida como resultante da articulação de diferentes elementos, através da mediação das relações que ocorrem no trabalho coletivo, resultando de vários determinantes subjetivos e objetivos, como a natureza das relações sociais vividas e suas articulações, escolaridade, acesso a informações, domínio do método científico, riqueza, duração e profundidade das experiências vivenciadas, tanto laborais quanto sociais, acesso a espaços, saberes, manifestações científicas e culturais, e assim por diante.

O objetivo a ser atingido é a capacidade para lidar com a incerteza, substituindo a rigidez pela flexibilidade e rapidez, de modo a atender a demandas dinâmicas, sociais e individuais, políticas, culturais e produtivas que se diversificam em qualidade e quantidade.

A partir desta concepção, resta bem diferenciada a finalidade da qualificação no taylorismo/fordismo da apresentada pelos processos produtivos reestruturados, considerando a dupla mediação realizada

pelas novas tecnologias de base microeletrônica e pelas novas estratégias de gestão: da capacidade bem definida para atuar de forma estável em processos tecnológicos pouco complexos no posto de trabalho para a qualificação entendida como capacidade potencial para atuar em situações não previstas, em processos dinâmicos com base tecnologicamente sempre mais complexa e a partir do conhecimento da totalidade do processo de trabalho, incluindo sua relação com os processos sociais e econômicos mais amplos.



Fonte: <http://www.uff.br/pgs2/imagens/temposmodernos.jpg>

O clássico *Tempos modernos*, de Charles Chaplin, simboliza as mudanças estruturais ocorridas na época, nos Estados Unidos, nas organizações industriais e, conseqüentemente, na sociedade em geral. Como pode ser observado no filme, o trabalhador passa a efetuar movimentos repetitivos e bem elementares, com o ritmo imposto pelas máquinas e pela esteira de produção, e por quem as comanda. Seus supervisores diretos cronometram seus movimentos e observam quais os trabalhadores otimizam o próprio tempo e, portanto, a produção. Prêmios são dados aos trabalhadores com melhor tempo/desempenho. Essa competição promovida pelos gerentes faz com que a velocidade da produção aumente cada vez mais para as empresas, mas simboliza a zoomorfização do homem, preso em uma máquina e alienado em relação à inteireza do processo produtivo. Assista ao filme e veja os ideários tayloristas-fordistas presentes em toda a sua temática.

Atividade 2

No quadro a seguir, complete a primeira coluna com os termos *taylorismo* ou *fordismo*, segundo a sua compreensão, identificando a passagem de texto no discurso de seus próprios autores, descrita na segunda coluna referente a cada um dos dois modelos de gerenciamento e de produção. 

Modelos	Transcrição do texto original
a.	"O trabalho vai até ao operário ao invés de levar o operário ao trabalho."
b.	"Aperfeiçoamento da linha de montagem e uso intensivo de esteiras rolantes."
c.	"Ênfase nas tarefas para aumentar a eficiência ao nível operacional."
d.	"Centralização do processo produtivo na fábrica e ordenação na disposição de ferramentas e trabalhadores."
e.	"Análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos para a isenção de movimentos inúteis, estabelecendo um tempo médio, reduzindo custos e ganhando em produtividade."
f.	"Teoria do homem econômico: o homem é motivável por recompensas salariais, econômicas e materiais; por isso, a cada estímulo financeiro, ele irá produzir melhor e mais satisfeito."
g.	"A hierarquização evitava a desordem e aos gerentes cabe controlar, dirigir e vigiar os trabalhadores, impedindo inclusive qualquer conversa entre os mesmos."
h.	"Diminuir o tempo de duração de 'nascimento' do produto e reduzir ao mínimo o volume do estoque da matéria-prima em transformação."

Resposta

a. *fordismo*; b. *fordismo*; c. *taylorismo*; d. *fordismo*; e. *taylorismo*; f. *taylorismo*; g. *taylorismo*; h. *fordismo*.

Fayolismo

Paralelo ao trabalho desenvolvido por Taylor, Fayol, na França, parte da totalidade empresarial para as partes e estabelece princípios universais de administração para a organização global das empresas. São esses modelos que norteiam a estruturação e o gerenciamento das empresas mundiais na quase totalidade da primeira metade do século XX.

Fayol desenvolveu um conjunto de princípios de administração geral que considerava útil para toda situação administrativa, em qualquer tipo de empresa. No prefácio de seu livro, afirma que: "A Administração

constitui fator de grande importância na direção dos negócios: de todos os negócios, grandes ou pequenos, industriais, comerciais, políticos, religiosos ou de qualquer outra índole". Seu livro *Administração geral e industrial* (1916) somente foi publicado quando tinha 70 anos e está dividido em duas partes: a primeira trata da importância do ensino da administração e a segunda sobre os princípios e elementos da administração. A partir da Primeira Guerra Mundial, o **FAYOLISMO** adquiriu impulso e popularidade, tornando-se conhecido como "uma escola de chefes".



Obra de Fayol

Em seu livro, Fayol explicita os 14 princípios da gerência e os cinco elementos que permitem o gerenciamento de trabalhadores, que são os estudos mais relevantes e famosos desse autor. Caso queira ler a obra de Fayol na íntegra, procure o livro *Administração industrial e geral*, da Editora Atlas.

FAYOLISMO

Fayolismo é uma teoria do modelo clássico que se caracteriza pela ênfase na estrutura organizacional e pela busca da máxima eficiência, observando o comportamento dos empregados a partir do topo da pirâmide organizacional e encarando a organização como um sistema fechado, centralizado e gerenciado a partir de 14 princípios básicos.

Henri Fayol, em *Administração industrial e geral*, trata a gestão a nível organizacional, numa analogia ao corpo, na qual todos os membros deveriam trabalhar e coordenar esforços para chegar a objetivos comuns. Encontra-se, aqui, um ponto de confluência entre Fayol e Taylor, tendo em vista que o primeiro acreditava na articulação de interesses em nome dos objetivos da empresa, desconsiderando a existência de conflitos internos, que sob efeito da administração seriam diluídos. Embora Taylor admita a existência do conflito na fábrica, parece julgá-lo incoerente e minimizável, uma vez que seja aplicada a administração científica (e seus decorrentes ganhos de produtividade, lucro e salários). Ele menciona a flexibilidade administrativa, calcada também na experiência e nos conhecimentos tácitos (vividos por ele), em detrimento de saberes teóricos e posturas rígidas no planejamento e na execução do trabalho.

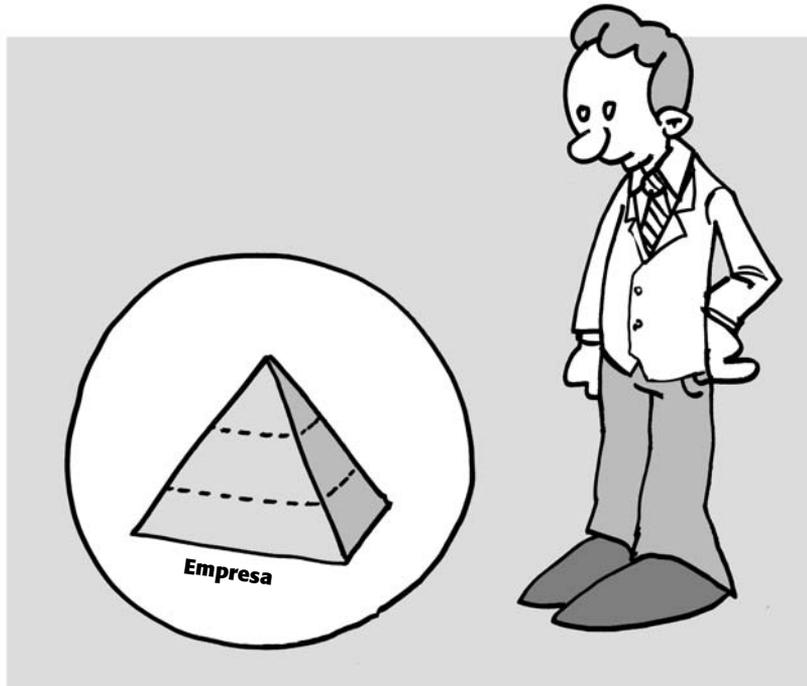


Figura 3.3: Fayolismo.



Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Henri_fayol

Henri Fayol (1841-1925) nasceu em Constantinopla e faleceu em Paris. Aos dezenove anos, formou-se em Engenharia de Minas, indo trabalhar em uma indústria de mineração de carvão e aço – Compagni Comenantry Four Chambault et Decazeville –, onde desenvolveu toda a sua carreira. Começou como engenheiro e terminou como diretor da mesma empresa (1888 a 1918), salvando-a de uma situação difícil. Criou o Centro de Estudos Administrativos, onde se reuniam semanalmente pessoas interessadas na administração de negócios comerciais, industriais e governamentais.

Assim como Taylor, Fayol dedicou sua vida à introdução do método científico na administração das empresas. Entretanto, enquanto Taylor realizou seus estudos partindo das funções do operário e chegando às atribuições da gerência, Fayol realizou suas pesquisas no sentido inverso, seguindo uma hierarquia do topo para a base da pirâmide. Outra diferença entre os dois autores diz respeito à supervisão. Taylor defendia o controle de um operário por diversos supervisores, cada um especializado em um aspecto da tarefa do operário. Já Fayol defendia o conceito de unidade de comando, em que um operário deve ter apenas um chefe.

As seis funções básicas da empresa

Fayol distinguiu seis funções empresariais como o conjunto de operações que toda a empresa possui (FAYOL, 1989).

1. *Função técnica* – é a função relacionada com a produção de bens ou serviços da empresa (atividade-fim). Fayol não considerava a capacidade técnica como a função primordial de uma empresa.
2. *Função comercial* – é relacionada com a compra, venda e permuta de matéria-prima e produtos. A habilidade comercial, unida à sagacidade e à decisão, implica profundo conhecimento do mercado e da força dos concorrentes, grande previsão e, nas empresas importantes, aplicação cada vez mais frequente de combinações.
3. *Função financeira* – é a função que trata da procura e gerência de capitais. Para Fayol, o capital é necessário para toda e qualquer atividade da empresa, pois sem capital não é possível pagar os funcionários, adquirir matéria-prima etc., sendo condição essencial de êxito acompanhar constantemente a situação financeira da empresa. Nenhuma reforma, nenhuma melhoria é possível sem disponibilidade ou sem crédito.
4. *Função de segurança* – visa proteger os bens e as pessoas de problemas como roubo, inundações e obstáculos de ordem social como greves e atentados. É o olho do patrão, o cão-de-guarda, numa empresa rudimentar; é a polícia e o exército, num Estado.

5. *Função de contabilidade* – é relacionada com os registros contábeis. Revela a situação econômica da empresa, sendo um poderoso instrumento de direção.
6. *Função administrativa* – coordena e sincroniza as demais funções. É distribuída dentro dos níveis hierárquicos. O ritmo da administração é assegurado pela direção, com o fim de conduzir a empresa. Dessa forma, Fayol definiu as funções da administração.

Os princípios gerais de administração

Com o objetivo de delinear a capacidade administrativa, Fayol desenvolveu 14 princípios de administração (os 14 princípios da gerência), afirmando que eles não significavam uma rigidez, pois, segundo defendia, eram maleáveis e suscetíveis de adaptar-se a todas as necessidades. Eram eles:

1. *Divisão do trabalho* – especialização dos trabalhadores e gerentes para aumentar a eficiência; implica a separação dos poderes.
2. *Autoridade e responsabilidade* – a autoridade pode ser estatutária, inerente à função, e/ou pessoal, derivada da inteligência, do saber e da experiência do chefe. A autoridade implica responsabilidade, devendo haver sanção – recompensa ou penalidade – no exercício do poder.
3. *Disciplina* – respeito às convenções estabelecidas entre a organização e seus empregados. Implica obediência, assiduidade e respeito, entre outros.
4. *Unidade de comando* – o empregado deve receber ordens de apenas um superior. Há o princípio da autoridade única, pois considera que a dualidade de comando é fonte de conflito.
5. *Unidade de direção* – deve haver um só chefe e um só plano para um grupo de atividades que tenha o mesmo objetivo.
6. *Subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais* – há maior ganho quando a vontade da coletividade é respeitada.
7. *Remuneração do pessoal* – a remuneração deve ser justa e garantir a satisfação para os empregados e para a empresa.

8. *Centralização* – concentração da autoridade. Nos pequenos negócios, em que as ordens do chefe vão diretamente aos agentes inferiores, a centralização é absoluta; nas grandes empresas, o chefe está separado dos empregados subalternos por longa hierarquia, havendo intermediários obrigatórios.
9. *Hierarquia ou cadeia escalar* – linha de autoridade do escalão superior ao inferior. As comunicações se dão por meio de uma via hierárquica.
10. *Ordem* – ordem material: há um lugar para cada coisa e cada coisa deve estar em seu lugar; e ordem social: há um lugar para cada pessoa e cada pessoa deve estar em seu lugar.
11. *Equidade* – justiça.
12. *Estabilidade e duração do pessoal* – a rotatividade tem um impacto negativo sobre a eficiência da organização (empresa).
13. *Iniciativa* – capacidade de montar um plano e assegurar seu sucesso.
14. *União do pessoal ou espírito de equipe* – o bom relacionamento entre as pessoas fortalece a organização. Entretanto, é indispensável observar a unidade de comando.

Fayol reiterava que a capacidade de gerenciamento vinha da observação e aplicação de cinco elementos, que, quando combinados, poderiam conduzir o gerente rumo à eficácia. São eles: (i) prever (planejar): desenhar um programa de ação que tenha unidade, continuidade, flexibilidade e precisão; (ii) organizar: construir a estrutura, material e social, da empresa; (iii) comandar: dirigir o pessoal; cada um dos diversos chefes tem os encargos e a responsabilidade de sua unidade; (iv) coordenar: unir e harmonizar atividades e esforços; e (v) controlar: assegurar que tudo está em conformidade com o programa adotado, as ordens dadas e os princípios admitidos.

Críticas à obra de Fayol

As críticas feitas a Fayol dizem respeito a sua pouca originalidade na definição dos princípios gerais da administração; concepção da organização com ênfase exagerada na estrutura; insistência pela utilização da unidade de comando e centralização da autoridade denotando a

influência das antigas concepções militares e eclesiásticas. Ainda com relação a sua obra, pode-se ressaltar a importância que o autor dá para a hierarquização, permitindo a iniciativa por parte do funcionário somente dentro da faixa da pirâmide onde ele se insere, limitando o contato do funcionário com instâncias das esferas superiores da organização.

Outras críticas à obra de Fayol são: a abordagem simplificada da organização formal, a ausência de trabalhos experimentais, extremo racionalismo na concepção da administração, abordagem típica da teoria da máquina e a abordagem da organização como um sistema fechado, que não teria interação com o ambiente externo e não sofresse as suas pressões.

CONCLUSÃO

O modelo clássico, desenvolvido por Taylor, tem por objetivo obter a máxima eficiência no projeto de cargos e treinamento de pessoas, baseando-se em estudos científicos de tempos e movimentos e no método de trabalho. Esse modelo é aplicado para separar a gestão do negócio de suas operações, projetando os cargos “segundo a ideia básica do modelo de fazer e não de pensar”. Esse modelo contou com a contribuição de Ford, quando introduziu velocidade e aumento de produção ao taylorismo, gerando uma nova classe de operários mais bem remunerados, consumidores que poderiam comprar e consumir produtos mais baratos, fruto da larga produção industrial. Fayol finaliza a contribuição do modelo clássico trazendo os princípios da administração e os elementos de gerenciamento.

A difusão do taylorismo, sob a forma de organização científica do trabalho, encontra sua explicação nas necessidades internas do capitalismo nos países mais avançados que chegaram à sua fase monopolista, na qual a ampliação dos mercados permitia grandes séries, de modo que possibilitava a introdução de máquinas-ferramenta especializadas, cuja difusão massiva provocou o crescimento numérico dos trabalhadores especializados. Como consequência, os problemas de preparação e organização do trabalho foram colocados como o centro dos problemas no interior das fábricas capitalistas.

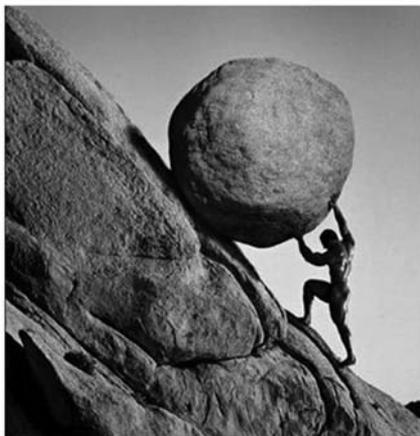
As principais características do taylorismo eram a racionalização da produção, a economia de mão de obra, o aumento da produtividade no trabalho, o corte de “gestos desnecessários de energia” e de “comportamentos supérfluos” por parte do trabalhador e o desperdício de qualquer tempo.

Para Taylor, a dicotomia entre o trabalhador e o "vagabundo" é uma questão a ser resolvida no interior da fábrica. Acreditava que os homens são preguiçosos por natureza. Caso não fossem vigiados constantemente, fariam “cera” e poderiam lesar o empregador. Desse modo, para alcançar a conduta "ótima" do trabalhador, o desejo de acumular rendimentos e "prosperar", em contraponto à vadiagem no trabalho, deveriam ser dados incentivos materiais e salariais para atingir a ótima produtividade individual e, conseqüentemente, a da fábrica inteira. Apesar dessa visão determinística e preconceituosa, as condições de trabalho tiveram significativa melhora em relação à era anterior, pois um trabalhador em condições precárias acumularia prejuízos ao seu patrão.

Para Fayol, a empresa era vista como um sistema fechado, isto é, os indivíduos não recebiam influências externas. O sistema fechado é mecânico, previsível e determinístico. Porém, a empresa é um sistema que se movimenta conforme as condições internas e externas, portanto, um sistema aberto e dialético. Sob essa visão, e sem conduzir experiências científicas, falando mais sobre sua experiência de vida, por isso alvo de muitas críticas, Fayol relaciona o empregado a uma figura sem mobilidade, que não pode ter acesso aos níveis superiores da hierarquia da organização. É preciso estar sob um comando centralizador que deve ser disciplinado e ceder sempre que o interesse da coletividade estiver em jogo.

Atividade Final

Leia o texto e reflita antes de responder às questões propostas:



O mito de Sísifo é um ensaio que representa a filosofia do absurdo: a do homem fútil em busca de sentido, unidade e clareza, no rosto de um mundo ininteligível desprovido de Deus e eternidade. Sísifo é uma personagem da mitologia grega, condenado a repetir sempre a mesma tarefa, após desafiar os deuses. A mitologia narra que quando capturado sofreu uma punição: por toda a eternidade, ele teria de empurrar uma pedra de uma montanha até o topo; a pedra então rolaria para baixo e ele novamente teria de começar tudo, um castigo enfadonho, por ser repetitivo e sem sentido, para um homem que reconhecidamente era inteligente e astuto. Não obstante, reconhecendo a falta de sentido, Sísifo continua executando sua tarefa diária até os dias de hoje. O mito representa uma metáfora sobre a vida moderna, como a vida de trabalhadores em empregos fúteis, em fábricas, indústrias e escritórios. O operário de hoje trabalha todos os dias em sua vida, faz as mesmas tarefas. Esse destino não é apenas absurdo, mas é trágico quando em apenas nos raros momentos ele se torna consciente. Serve de reflexão e retórica: será que, assim como os operários na época do taylorismo, você se torna alienado do processo e suas ocupações diárias não lhe fazem enxergar o ambiente externo, a inteireza da organização e as consequências do seu trabalho?

Responda às questões:

1. Quais as principais diferenças entre o taylorismo e o fayolismo?

2. Você acredita que o ideário do modelo clássico ainda está presente em algumas organizações na atualidade?

Respostas Comentadas

1. Assim como Taylor, Fayol dedicou sua vida à introdução do método científico na administração das empresas. Entretanto, enquanto Taylor realizou seus estudos partindo das funções do operário e chegando às atribuições da gerência, Fayol realizou suas pesquisas no sentido inverso, seguindo uma hierarquia do topo para a base da pirâmide. Outra diferença entre os dois autores diz respeito à supervisão. Taylor defendia o controle de um operário por diversos supervisores, cada um especializado em um aspecto da tarefa do operário; já Fayol defendia o conceito de unidade de comando, com que um operário deve ter apenas um chefe. Taylor acreditava que o conflito interno existia entre empregados e patrões, mas deveriam ser deixados de lado pelo bem da produtividade, enquanto Fayol desconsiderava a existência de conflitos internos, que, sob efeito da administração centralizadora, seriam diluídos.

2. Assim como a personagem mitológica Sísifo tinha como castigo banal ter um trabalho sem sentido, repetitivo e com ênfase na tarefa, muitos trabalhadores são alienados nos dias de hoje, em relação à sua organização. Apesar de as condições de trabalho serem melhores agora, nesse novo século, com muitas conquistas dos trabalhadores, muitas vezes não há preocupação da organização, do próprio trabalhador ou de ambos em dividir uma visão global da organização, de criar um senso de pertencimento do empregado à empresa, do envolvimento cultural e social do empregado e compartilhamento de uma visão de futuro da organização com seus trabalhadores, o que acaba se assemelhando muito às condições propostas no modelo clássico.

RESUMO

A organização do trabalho pode ser dividida em dois grandes grupos referentes ao século passado: o modelo clássico, também chamado de abordagem tecnocrata; e os novos modelos de organização do trabalho, também chamados de abordagem sociotécnica.

O taylorismo é uma teoria de administração que se constitui um modelo clássico de relacionamento entre patrões e empregados, gerenciamento de pessoal e da produção que se caracteriza pela ênfase nas tarefas, objetivando-se aumentar a eficiência da empresa e aumentando-se a eficiência ao nível operacional.

Organização Racional do Trabalho é a análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos que objetivava a isenção de movimentos inúteis, para que o operário executasse de forma mais simples e rápida a sua função, estabelecendo um tempo médio, reduzindo custos e ganhando em produtividade.

O fordismo consistia em organizar a linha de montagem de cada fábrica para produzir mais, controlando melhor as fontes de matérias-primas e de energia, os transportes e a formação da mão de obra, introduzindo a esteira de produção e sua velocidade de resposta.

O fayolismo é uma teoria do modelo clássico que se caracteriza pela ênfase na estrutura organizacional e pela busca da máxima eficiência, observando o comportamento dos empregados a partir do topo da pirâmide organizacional e encarando a organização como um sistema fechado, centralizado e gerenciado a partir de princípios básicos.

INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula vamos estudar os novos modelos de organização do trabalho do século XX, suas principais críticas e características e como lançaram base para a formação das organizações atuais.

Organização do trabalho no século XX: novos modelos

AULA

4

Meta da aula

Apresentar a variedade de modelos de gestão e organização do trabalho na segunda metade do século XX e a evolução das relações de trabalho entre empregados e empregadores.

objetivos

Após o estudo do conteúdo desta aula, você deverá ser capaz de:

-  identificar os motivos que levaram o modelo fordista a não mais atender às necessidades dos empregados e dos empregadores;
-  diferenciar algumas características dos modelos de organização do trabalho implementados na segunda metade do século XX;
-  analisar como os modelos de gestão atuais facilitam o ganho de produtividade e excelência adotando uma conciliação dos interesses dos empregados com os dos empregadores.

INTRODUÇÃO

Após o incrível domínio do taylorismo como modelo de gerenciamento de pessoal e produção no início do século passado, de 1930 até o final de 1960 prevaleceu nas economias capitalistas o modelo de acumulação denominado modelo fordista. Ambos possuíam características bastante semelhantes de Administração Científica e de relacionamento com o empregado, caracterizados, na metáfora de Gareth Morgan (abordada na aula anterior), como modelo mecanicista de organizações: organizações semelhantes a máquinas.

A recessão mundial em 1973 e a crescente insatisfação do operariado provocaram mudanças significativas no modo como a acumulação de capital se processaria, ou seja, tais mudanças levaram o fordismo aos seus limites finais, pelo menos nos principais setores produtivos. A partir de então, iniciou-se a busca por novas soluções que dessem continuidade ao regime de acumulação de capital. Com isso, surgiram novas relações sociais na empresa regidas por estratégias produtivas divergentes do regime fordista, conhecidas como processo de produção flexível.

A partir da década de 1970, o fordismo entrou em declínio. A General Motors (outra montadora de automóveis norte-americana) flexibilizou a sua produção e o seu modelo de gestão. Lançou diversos modelos de veículos, de várias cores, e adotou um sistema de gestão profissionalizado, baseado em colegiados. Com isso, a GM ultrapassou a Ford Company, como a maior montadora do mundo. Após a crise do petróleo e a entrada de competidores japoneses no mercado automobilístico, o fordismo e a “produção em massa” entraram em crise e começaram gradativamente a ser substituídos pela “produção enxuta”, modelo japonês de produção baseado no Sistema Toyota de Produção (conhecido como toyotismo).

Os Novos Modelos de Organização do Trabalho romperam basicamente com os princípios e as técnicas tayloristas-fordistas, procurando novos caminhos para agregar a nova massa trabalhadora, pessoas que tinham novos valores. Entre esses novos modelos, podem ser destacados principalmente o toyotismo e o volvismo, e propostas de enriquecimento de cargos, de grupos semiautônomos de trabalho e a administração participativa ganharam espaço no cenário mundial, até meados da década de 1990

O modelo japonês é, dentre aqueles que caracterizam o suposto modelo do pós-fordismo, o que teve a maior repercussão no mundo acadêmico e de gestão; inclusive, muitos consideram essa expressão como sinônimo de pós-fordismo. Sua gênese foi desenvolvida a partir das instalações da fábrica da Toyota,

vindo daí a outra denominação pela qual o modelo é conhecido: toyotismo. No toyotismo, a organização é vista como organismo, segundo Gareth. No volvismo, a organização é vista como cérebro, e seu modelo de gestão valoriza a flexibilização funcional, a produção diversificada de qualidade, o treinamento intensivo, o alto grau de automação, o aumento de produtividade, a redução de custos e os produtos de maior qualidade.

A CRISE DO FORDISMO

Após a Segunda Guerra Mundial, o fordismo chegava a seu apogeu. Após quase vinte anos da mais absoluta glória, apoio industrial e sindical, o início da década de 1960 fora marcado por diversos problemas para a indústria da época: o déficit comercial apresentado pelos Estados Unidos, o aumento da competitividade mundial, a incorporação de novas tecnologias, a redução de custos e salários, uma série de greves ocorridas em todo o mundo e uma crise que levou ao desemprego cerca de cinco milhões de trabalhadores norte-americanos. O fordismo deveu o seu sucesso e enorme aplicabilidade a um contexto socioeconômico específico caracterizado pela estabilidade e previsibilidade do ambiente, expansão do mercado (consumo em massa) e abundância de mão de obra não qualificada. O modelo era factível com um mercado suficientemente largo para absorver a enorme quantidade de mercadorias simples e estandardizadas e suficientemente estável para possuir os recursos envolvidos na produção dessas mercadorias.

O fordismo, que se caracterizava e tinha como base o crescimento contínuo de produtividade, emitia sinais de que sua manutenção seria cada vez mais difícil e começava a dar os primeiros passos rumo ao declínio. Outro fato interessante para a crise do fordismo foi a recusa da nova geração de trabalhadores que foram criados no pós-guerra, em uma sociedade voltada para o consumo e que tinham um nível educacional substancialmente maior que as gerações anteriores. Estes se negaram a reproduzir um trabalho “desumano”, de repetição e sem sentido. A “fuga do trabalho”, como ficou conhecida essa evasão dos operários das indústrias, do trabalho tradicional, não foi apenas um problema detectável nas estatísticas relativas ao absenteísmo e à rotatividade de pessoal nas organizações. Foi uma contradição que atingiu o cotidiano e levou toda uma geração a definir-se e posicionar-se em relação ao

trabalho, com grandes movimentos grevistas e sindicais que causaram danosos reflexos na Europa e nos Estados Unidos e um desinteresse generalizado pelo trabalho industrial.

Para sanar tal desinteresse e a grande evasão, as indústrias fizeram concessões salariais aos sindicatos e apoiaram projetos de internacionalização dos Estados. Na década de 1970, como contraofensiva do capital sobre o trabalho, as indústrias elegeram como objetivo recuperar o fôlego revisando as “concessões” salariais (gerando achatamento salarial). Os preços subiram devido à Guerra do Vietnã. A fragilidade do dólar naquele instante e o protecionismo dos Estados Unidos fizeram com que o cenário de instabilidade ganhasse maior proporção. Paralelamente a isso, tanto o Japão como a Europa ocidental já haviam se recuperado economicamente e a sua produção industrial gerava excedentes, favorecendo as exportações. As empresas europeias passaram a produzir mais para manter a produtividade, mas os produtos não chegavam ao mercado americano, protegidos pelas barreiras alfandegárias colocadas para proteger o mercado interno à medida que aumentava o déficit comercial americano. A competição internacional acirrava-se, com a inclusão da América Latina e dos países do sudeste asiático no mercado mundial, ocasionando a queda do dólar, moeda-reserva mundial e, conseqüentemente, aumentando o problema fiscal norte-americano. A solução encontrada (como sempre) foi a dispensa de trabalhadores.

A pressão norte-americana para que a Europa e o Japão diminuíssem as suas exportações, a fim de preservar a sua balança comercial, produziu conseqüências inesperadas: a intensificação da concorrência internacional e a multiplicação de fusões e consórcios, principalmente na Europa. Esse processo de fusões e consórcios contribuiu ainda mais para o desenvolvimento de programas de racionalização e intensificação do trabalho, sendo que uma fração significativa desses recursos foi gasta principalmente em tecnologias poupadoras de mão de obra. O Japão e a Europa passaram a ocupar posições de grupos empresariais norte-americanos, acelerando ainda mais o declínio do fordismo.

Essa imposição de tecnologias voltadas para o aumento da produtividade e da aceleração do ritmo de trabalho não se deu sem resistências nos Estados Unidos, o que gerou uma série de greves, absenteísmo e sabotagens, que tornaram manifesta a crise da organização

do trabalho naquela época. Greves nas montadoras e na indústria automobilística acabaram gerando um ambiente de instabilidade e insegurança que culminou com a rejeição e desaprovação das condições de insalubridade nos locais de trabalho.

A crise do petróleo, em 1973, levou o Japão e a Europa a sofrerem déficits comerciais. Como consequência, nessas economias, poucos aumentos salariais foram compensados pelo crescente desemprego, que implicou redução do consumo. A recessão mundial de 1974-1975 acelerou a ofensiva de reorganização da produção, o que significou passar da redução de salários à redução do emprego.

Essa recessão, ao contribuir para acelerar a redução do emprego, pôs fim ao ciclo de crescimento que se mantinha desde a Segunda Guerra Mundial: o fordismo. A “fuga do trabalho” e a difusão de novas tecnologias poupadoras de emprego tiveram como consequência a redução dos investimentos devido à queda na produção e na produtividade. Chegava ao fim o primado fordista de investir para aumentar a produtividade e repassá-la aos salários. A sociedade de consumo de massas, como projeto de valorização do capital, não tinha mais condições de se manter.

A crise do fordismo explicitou o esgotamento do então modelo dominante de produção e organização (fordismo/burocracia) em relação às necessidades do capital. As organizações tiveram a lucratividade reduzida por causa, dentre outros fatores, da desaceleração da produtividade e do aumento da competitividade internacional. Buscou-se, portanto, um novo caminho, um novo patamar de acumulação que garantisse os interesses do capital. As organizações pós-fordistas surgiram, nesse contexto, centradas em uma lógica de acumulação flexível, como solução e resposta aos anseios capitalistas. Não foram apenas o modo de produção e a lógica de acumulação do capital que sofreram alterações. Essa conjuntura flexível passou a exigir da mão de obra uma atitude bastante diferenciada daquela característica do modo de produção em massa. A passagem da fase de mecanização e automação rígida (característica do modelo fordista/taylorista de produção) para a fase de automação especialização flexível, própria do modelo pós-fordista, mudou o contexto técnico no qual as qualificações da mão de obra são exigidas, assim como alterou o contexto social do emprego de tais qualificações.

A ESTRUTURAÇÃO DO PÓS-FORDISMO: ANOS 1980

PÓS-FORDISMO

Contraposição ao paradigma fordista de rigidez e “engessamento” da produção e da relação empregador/empregado estabelecida nesse regime de acumulação, gerando a sua própria deterioração pela “flexibilidade” e adotando aspectos rejeitados pelo taylorismo, os trabalhos manuais e intelectuais ao mesmo tempo.

O pós-fordismo, também chamado de neofordismo, começa com o surgimento de um regime chamado toyotismo (muitas vezes utilizado como sinônimo do primeiro).

Uma das consequências mais importantes da estruturação do pós-fordismo (acumulação flexível), nos anos 80, foi o deslocamento dos investimentos da produção para o setor de serviços, que gerou um novo segmento profissional. A nova divisão do trabalho gerada pelo PÓS-FORDISMO se revelou, em virtude da internacionalização da economia, muito competitiva e intensiva em tecnologia microeletrônica. O elevado volume de investimentos em equipamento e serviço de manutenção levou o capital a apelar para a adesão dos trabalhadores, não apenas para a manutenção dos equipamentos, mas para obter novos ganhos de produtividade e repassá-los à organização do trabalho, ao desenho de novos equipamentos e à programação dos mesmos. A tecnologia microeletrônica, embora permitisse reduzir o nível de emprego, não superou a dependência do capital em relação ao trabalho vivo, apenas deslocou-a para outras profissões, tais como produção de computadores pessoais, de microprocessadores etc.

A organização pós-fordista é caracterizada por sua flexibilidade, seus mercados segmentados, suas tecnologias multifuncionais e seus cargos gerais diferenciados. Observou-se a passagem de linhas unidimensionais de ritmo rígido a organizações multidimensionais, em rede, de ritmos flexíveis. Tal modelo organizacional, pós-fordista, permeado por tecnologia avançada de base microeletrônica, passou a exigir uma atuação diferente por parte dos empregados. Dos trabalhadores se exigia, no modelo fordista, um cumprimento rigoroso das normas operatórias, segundo um *one best way*, a prescrição das tarefas e a disciplina no seu cumprimento, a não comunicação (isolamento, proibição de diálogos durante o trabalho em linha etc.). Já no modelo flexível, as qualificações exigidas, segundo Hirata (1994), referem-se à capacidade de pensar, de decidir, de ter iniciativa e responsabilidade, de fabricar e consertar, de administrar a produção e a qualidade a partir da linha. O trabalhador deve ser, neste momento, simultaneamente operário de produção e de manutenção, inspetor de qualidade e engenheiro.

Esse novo contexto transformou o conceito de qualificação (conceito nascido e consolidado com o modelo taylorista-fordista de produção). Exigiu-se do trabalhador, a partir desse modo de produção flexível (pós-fordismo/toyotismo), um tipo de conhecimento não restrito

apenas ao técnico-operacional. A qualificação passou, assim, a depender menos de um saber-fazer técnico e mais da atitude, da comunicação e de traços de personalidade do trabalhador.

A adesão do trabalhador aos programas de elevação de produtividade se transformou em uma questão de importância fundamental, e, para obtê-la, foram criadas as novas formas de gestão da produção, com ênfase em flexibilidade, em unidades de negócios internos, no maior envolvimento do trabalhador etc. Pode-se realçar uma característica fundamental das novas formas de gestão: em todas as tentativas de aplicação, tentou-se harmonizar um maior grau de autonomia dos trabalhadores para organizar um setor de produção, com o desenvolvimento de mecanismos de controle mais sutis, que visavam difundir a dependência ou a incapacidade do trabalho em relação ao capital.



Novas exigências de qualificação para o pós-fordismo

O artigo científico “Exigências Profissionais em Organizações Pós-Fordistas: das Qualificações ao Modelo de Competência”, de 2006, de Diogo Helal, publicado no congresso Enegep, trata das qualificações necessárias para que um empregado passasse a ser bem-sucedido em uma organização, após a transição do fordismo para o pós-fordismo. Resumidamente, essas novas características da qualificação da força de trabalho devem contemplar três aspectos: polivalência, valorização de traços de personalidade e uso do pensamento abstrato. É um trabalho bem interessante, a leitura e a contextualização dessas novas exigências de qualificação para o tema desta aula. Boa leitura! Disponível em www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR530356_8275.

Com a estruturação do pós-fordismo, a necessidade de tornar o espaço fabril mais atraente para a jovem classe operária desapareceu, em virtude de nova política poupadora de emprego e desindexadora dos salários. A empresa pós-fordista, altamente competitiva e flexível, necessitava desenvolver a “iniciativa”, a “atividade cognitiva”, “a capacidade de raciocínio lógico” e o “potencial de criação” para possibilitar respostas imediatas por parte de seus funcionários. Para manter a confiabilidade sobre as decisões delegadas, essa empresa deve organizar mecanismos de controle indiretos sobre a atuação dos indivíduos. Por esse motivo,

ao lado da autonomia concedida, a organização constrói situações que levam os indivíduos a assimilar as regras de funcionamento da companhia, a incorporarem-nas como elemento de sua percepção e, por último, a reordenarem até a sua subjetividade para garantir a persistência dessas regras.

O que marca o pós-fordismo é a contraposição ao paradigma fordista; ou seja, a rigidez estabelecida neste regime de acumulação e que levou à sua própria deterioração pela “flexibilidade”. O processo de produção passou a ser flexibilizado, desarticulando tudo o que existia até então. Na realidade, o que se observou foi uma revolução tecnológica cuja principal meta era reverter o quadro da crise fordista: a queda da produtividade e da lucratividade. Entretanto, alguns problemas para o uso dessas inovações tecnológicas foram observados e encarados como barreiras iniciais: as panes nos sistemas, as máquinas obsoletas e os custos com a manutenção foram problemas que deveriam ser levados em consideração, mas não foram, em um primeiro momento.

A acumulação flexível foi tomando corpo, provocando uma grande rearticulação em todos os níveis sociais e econômicos. As relações de trabalho e a estrutura industrial acompanharam o novo ritmo. A flexibilidade caracterizou-se na organização do trabalho, na tecnologia e nas novas estruturas institucionais surgidas. As novas bases da dinâmica concorrencial capitalista sofreram mudanças, ou seja, o eixo dessa concorrência migrou do preço para os novos modelos de produtos adaptados ao mercado. Os mercados tornaram-se imprevisíveis e volúveis, ocasionando uma produção diferenciada e adequada à nova realidade. A produção procurou ocupar esses “nichos” lucrativos.

A acumulação flexível visa conviver com a atual saturação decorrente da economia baseada em práticas fordistas e na seletividade; daí a *variedade de tipos e tamanhos ofertados*. Dessa maneira, ocorre um aumento de importância das pequenas e médias empresas, favorecendo o intercâmbio, as subcontratações e outras relações de interdependência.

FLEXIBILIDADE E TRABALHO

Com a redução das margens de lucro, os empresários procuraram “flexibilizar” as relações de trabalho, visando recompor a alta lucratividade. Como salientado, a rigidez fordista colaborou

para o declínio desse modelo de acumulação, e a saída encontrada, entre outras, foi atacar o contrato de trabalho. A relação rígida sofreu uma grande alteração quando o modo de regulação foi desmantelado gradativamente. A outrora estabilidade do contrato de trabalho foi prejudicada, aproveitando-se do enfraquecimento do poder sindical e da mão de obra excedente em virtude da crise.

O antigo trabalho do tipo regular foi ocupado por trabalhos temporários, parciais e até subcontratados. Se no fordismo o operário não participava do processo de fabricação, no pós-fordismo ocorrerá o contrário: reagrupa-se o que o taylorismo havia dicotomizado, ou seja, os aspectos manuais e intelectuais do trabalho.

Três tipos de relações profissionais caracterizaram a flexibilização do contrato de trabalho: polarização contínua, negociação individual do engajamento e negociação coletiva do engajamento. O principal ponto a ser realçado é a troca de interesses ou vantagens, quer no âmbito particular, quer no coletivo.



Ainda existem fordismo e pós-fordismo?

No mundo, e principalmente a partir da década de 1970, as pessoas apregoam o declínio do modo fordista de produção e a sua substituição pelo chamado pós-fordismo, que prega uma ruptura radical com aquele sistema por meio de novos métodos de produção e mudanças nas relações entre os trabalhadores e patrões, que antes tinham ênfase na centralização, na produção em massa e na especialização do trabalhador. Essa relação de trabalho passou a ser mais descentralizada. O funcionário passou a ser multifuncional e o empregador passou a buscar um nível de comprometimento do empregado. Outras correntes defendem que não houve uma ruptura do modo fordista, mas uma adaptação às novas demandas sociais, políticas e econômicas desta época. O que você acha? Para uma visão reflexiva sobre esse assunto, você poderá ler na internet o artigo científico de Linderson da Silva Filho, intitulado: "Pós-Fordismo ou Neofordismo? Ensaio e Reflexões sobre a Realidade no Mundo do Trabalho", publicado no XII SIMPEP. Disponível em http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/8.pdf.

Atividade 1

Com base no que você viu até agora na aula, explique por que o fordismo passou a não mais atender às necessidades das duas classes citadas a seguir:



a. Empregados (operários):

b. Empregadores (indústria):

Respostas Comentadas

a. O modelo só se sustenta em ambientes de abundância de mão de obra não qualificada, cenário que se tornou mais escasso a partir da década de 1960. Outro fato foi o surgimento de uma nova classe de trabalhadores, mais instruídos, com nova mentalidade, que não reproduziam o trabalho repetitivo e sem sentido de seus pais, sindicalizados e voltados para o consumo.

b. O modelo só se sustenta em ambientes de estabilidade e alta previsibilidade. Algumas questões latentes fizeram com que o fordismo passasse a ser desinteressante para a indústria, tais como: o déficit comercial apresentado pelos Estados Unidos, o aumento da competitividade mundial, a incorporação de novas tecnologias, a redução de custos e salários, uma série de greves ocorridas em todo o mundo, o desemprego em massa etc. E como o fordismo é um modelo que só se sustentava com o crescimento contínuo do consumo e com um trabalhador que era “doutrinado” para produzir em massa, essas condições não mais sustentavam o modelo.

A ORGANIZAÇÃO COMO ORGANISMO – TOYOTISMO

A crise do fordismo trouxe a percepção de que era preciso focar o lado humano da produção. Teorias como a dos Sistemas, a da Contingência e a Estruturalista (vistas na disciplina Teoria Geral da Administração) tratam de novas ideias, que acabaram por priorizar diferentes dimensões dentro da produção, como a compreensão das relações organização-ambiente, sobrevivência como objetivo central, importância da inovação e, acima de tudo, busca de harmonia entre estratégia, estrutura, tecnologia e dimensões humanas. Surgem ainda as

ideias de Recursos Humanos e a Teoria das Relações Sociais, que davam um novo enfoque ao trabalhador em si e seu papel na produção como ser humano, não máquina.

Coloca-se em análise a dicotomia competição x colaboração. A primeira, focalizando a sobrevivência do mais apto, na verdade significa uma “ameaça ao gerenciamento do mundo social”, enquanto a segunda proporciona uma cooperação em busca de resultados melhores, uma associação de esforços e interesses que traz melhores resultados a todos.

O **TOYOTISMO** (também conhecido como modelo japonês), como novo modo de organização do trabalho, foi desenvolvido anos após a derrota do Japão na Segunda Grande Guerra, devido a dois motivos: o primeiro era relativo à sobrevivência da própria indústria japonesa, que não seria páreo para a alta produtividade das indústrias americanas, sob pena de desaparecerem. O segundo motivo era a necessidade de aplicação da sistemática do modelo fordista no Japão, entretanto com características próprias da sociedade japonesa.

As palavras do presidente

Kiichiro Toyoda foi fundador e primeiro presidente da montadora de automóveis Toyota Motor Company Ltda. (1937), filho de Sakichi Toyoda, fundador da corporação Toyota, que começou o seu negócio com a automatização de teares, no final do século XIX. Após uma visita ao EUA, impressionado com a complexidade do modelo de produção norte-americano (fordismo), com seus vultosos investimentos e capacidade instalada, Kiichiro conclui que, para conseguir competir nos grandes mercados, a Toyota precisaria modificar e simplificar o sistema da empresa americana Ford. À procura de soluções para esse encaminhamento, Toyoda iniciou um processo de desenvolvimento de mudanças na produção. Introduziu técnicas nas quais fosse possível alterar as máquinas rapidamente durante a produção, para ampliar a oferta e a variedade de produtos, pois para eles era onde se concentrava a maior fonte de lucro. Obtiveram excelentes resultados com essa ideia, e ela passou a ser a essência do modelo japonês de produção. Em um famoso discurso direcionado aos seus empregados, Kiichiro disse: “Vamos enfatizar a pesquisa e a criatividade e lançar mão de nosso potencial para conceber um método produtivo adaptado à situação do nosso país, à necessidade de adaptar o modelo americano, mas de modo que responda social e economicamente à nossa realidade (japonesa)...” Estava nascendo o toyotismo.

TOYOTISMO

Modo de organização da produção capitalista que se desenvolveu a partir da globalização do capitalismo na década de 1980. Surgiu no Japão após a Segunda Guerra Mundial, mas só a partir da crise capitalista da década de 1970 é que foi caracterizado como filosofia de produção industrial, adquirindo uma projeção global.

O Japão sabia da necessidade de aplicar o fordismo no seu território para a sua sobrevivência social e econômica; entretanto, o mesmo optou por uma forma híbrida, eliminando alguns traços do fordismo, que se pode chamar de puro, adaptando-a ao seu modo de pensar e agir. Alguns motivos estavam claros na necessidade de adaptação do fordismo

no Japão: o nível de vida dos japoneses, principalmente no pós-guerra, não era o mesmo dos americanos, sendo as possibilidades de consumo muito reduzidas; os japoneses preferiam carros diferentes daqueles produzidos pelos americanos (carros pequenos e econômicos); a demanda, conforme a própria sociedade japonesa, é muito segmentada, obrigando a produção de mais modelos e em quantidades menores (sem ganho de escala, como pregava o modelo fordista); e o fordismo necessita de espaço e infraestrutura poderosa, algo que o arquipélago não tem.

A partir do entendimento dessas contingências por parte do governo e dos empresários, houve a implantação do novo sistema de produção na Toyota com a finalidade de inserir-se no mercado internacional. O governo japonês apoiou a iniciativa, estando preocupado com as altas taxas de desemprego e a recuperação do país, que estava em ruínas devido à Segunda Grande Guerra.

O toyotismo tinha como elemento principal a flexibilização da produção. Ao contrário do modelo fordista, que produzia muito e estocava essa produção, no toyotismo só se produzia o necessário, reduzindo ao máximo os estoques. Essa flexibilização tinha como objetivo a produção de um bem exatamente no momento em que ele fosse demandado, no chamado *just in time*. Dessa forma, ao trabalhar com pequenos lotes, pretende-se que a qualidade dos produtos seja a máxima possível. Esta é outra característica do modelo japonês: a qualidade total. O modelo japonês possui algumas características importantes, que podem ser resumidas da seguinte forma:

1. A produção é puxada pela demanda, e o crescimento desta, pelo fluxo de vendas.
2. Como o espaço geográfico japonês é muito limitado, a organização tem de combater todo o desperdício. Sendo assim, o trabalho fabril é decomposto em quatro operações básicas e com operacionalização perfeita: transporte, produção, estocagem e controle de qualidade.
3. Introdução de novos métodos de organização fabril.
4. Terceirização.
5. Flexibilização trabalhista.
6. Utilização maciça do *kanban* e do *just in time*, para evitar desperdício e a produção de um bem no exato momento em que era demandado.

Por meio da entrada do modelo em larga escala, houve também uma modificação da relação entre o capital, a gerência e os operários, podendo ser descrita como uma parceria entre as partes envolvidas, diferentemente do que ocorria na sistemática fordista.

O empregado é levado a se sentir como se estivesse em família (enquanto no fordismo ele é apenas uma extensão da máquina, descartável e plenamente substituível), com um grau bastante elevado de compromisso e de exigência por parte da organização. A empresa oferece em troca benefícios materiais e/ou simbólicos como emprego vitalício, revalorização do saber operário, ganhos de produtividade, entre outros. O trabalhador passa necessariamente a ser multiqualificado, polivalente e multifuncional, não tendo mais um entendimento míope da produção, mas uma visão sistêmica da mesma. Essa visão é necessária para julgar, discernir, intervir, resolver problemas e propor soluções que surgem na produção e na organização. Uma das grandes características desse modelo é o trabalho em equipe, no qual o toyotismo inovou, por meio da introdução dos CCQ (Círculos de Controle de Qualidade). Essa sistemática tratou de envolver os trabalhadores, distribuindo não só as tarefas, como também as responsabilidades, direcionadas às equipes de trabalho e não ao indivíduo.

Os modelos citados anteriormente surgiram devido ao declínio acentuado como modo de produção do fordismo em todo o mundo. Esse declínio tem algumas causas, e entre as principais destacam-se o surgimento da concorrência japonesa, com sua nova concepção de gestão e produção, e o não atendimento dos interesses do capitalismo, que teve uma grande queda de competitividade, culminando com um grande declínio dos lucros. Houve também uma transformação da mentalidade dos consumidores, que estavam exigindo produtos diferenciados de acordo com a demanda dos diferentes segmentos socioculturais.

O paradigma do pós-fordismo influenciou não só a produção, mas, assim como no fordismo, a sociedade em geral. O toyotismo se caracteriza, sobretudo, pela sua flexibilidade, que se manifesta de várias formas: em termos tecnológicos; na organização da produção e das estruturas institucionais; no uso cada vez maior da subemprego; na colaboração entre produtores complementares. À flexibilização na produção corresponde uma flexibilização dos mercados de trabalho, das qualificações e das práticas laborais; portanto, era natural que o trabalho passasse a se organizar de um novo modo.

Com essas iniciativas, o Japão desenvolveu um elevado padrão de qualidade que permitiu a sua inserção nos lucrativos mercados dos países centrais e, ao buscar a produtividade com a manutenção da flexibilidade, o toyotismo se complementava naturalmente com a automação flexível. A partir de meados da década de 1970, as empresas toyotistas assumiram a supremacia produtiva e econômica, principalmente pela sua sistemática produtiva, que consistia em produzir bens pequenos, que consumissem pouca energia e matéria-prima, ao contrário do padrão norte-americano.

Com o choque do petróleo e a conseqüente queda no padrão de consumo, os países passaram a demandar uma série de produtos que não tinham capacidade de produzir e, a princípio, nem interesse em produzir, o que favoreceu o cenário para as empresas japonesas toyotistas. A razão para esse fato é que, devido à crise, o aumento da produtividade, embora continuasse importante, perdeu espaço para fatores como a qualidade e a diversidade de produtos para melhor atendimento dos consumidores.



O livro *Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel*, da editora Boitempo, traz uma linguagem direta comparando e contextualizando a transição entre o fordismo e o toyotismo, destacando a indústria do automóvel e a sua influência nas mudanças mundiais. O autor, Thomas Gounet, auxilia na compreensão do "novo" ideário e da "nova" pragmática do capital nos nossos dias e registra a ação de resistência dos trabalhadores na luta contra as formas contemporâneas da luta da precarização do trabalho. Boa leitura!

Classificação do desperdício

Os japoneses eram tão criteriosos e disciplinados que até mesmo, – segundo a filosofia de evitar o desperdício e cobrar comprometimento dos empregados, – os desperdícios detectados nas fábricas montadoras foram classificados em sete tipos:

- 1 – produção antes do tempo necessário;
- 2 – produção maior do que o necessário;
- 3 – movimento humano (por isso, o trabalho passou a ser feito em grupos);
- 4 – espera;
- 5 – transporte;
- 6 – estoque;
- 7 – operações desnecessárias no processo de manufatura.

Ferramentas do toyotismo

Para que o modelo funcionasse adaptado à realidade japonesa, algumas ferramentas deveriam ser lançadas no espaço organizacional. As principais características do modelo toyotista são:

- Flexibilização da produção: produzir apenas o necessário, reduzindo os estoques ao mínimo.
- Automatização: utilizando máquinas que desligavam automaticamente, caso ocorresse qualquer problema, um funcionário poderia manusear várias máquinas ao mesmo tempo, diminuindo os gastos com pessoal.
- *Just in time* (na hora certa): sem espaço para armazenar matéria-prima e mesmo a produção, criou-se um sistema para detectar a demanda e produzir os bens, que só são produzidos após a venda.
- *Kanban* (etiqueta ou cartão): método para programar a produção, de modo que o *just in time* se efetive.
- *Team work* (equipe de trabalho): os trabalhadores passaram a trabalhar em grupos, orientados por um líder. O objetivo é ganhar tempo ou eliminar os “tempos mortos”.
- Controle de Qualidade Total: todos os trabalhadores, em todas as etapas da produção, são responsáveis pela qualidade do produto, e a mercadoria só é liberada para o mercado após uma inspeção minuciosa de qualidade. A ideia de qualidade total também atinge diretamente os trabalhadores, que devem ser “qualificados” para ser contratados. Dessa lógica, nasceram os certificados de qualidade, ou ISO.

Embora possa parecer que o modelo toyotista de produção valorize mais o trabalhador do que os modelos anteriores (fordista e taylorista), tal impressão é uma ilusão. Na realidade da fábrica, o que ocorre é o aumento da concorrência entre os trabalhadores, que disputam melhores índices de produtividade entre si. Durante o apogeu do toyotismo, as condições de estresse a que eram submetidos os trabalhadores eram alarmantes. Um exemplo é o das metas traçadas nos grupos de trabalho.

O engenheiro-chefe, especialista de produção e braço direito de Toyoda, Taichi Ohno, de acordo com as vendas, estabelecia um objetivo de produção para cada grupo de trabalhadores, para os quais Ohno disponibilizava apenas 90% dos recursos que ele deveria normalmente oferecer e desafiava os operários a atingir a produção necessária. Estes, por sua vez, discutiam entre si e descobriam maneiras de vencer o desafio. Porém, quando pensavam ter vencido, Ohno retirava novamente a porcentagem de recursos, e assim sucessivamente. “Isso para mostrar que se tratava de um sistema permanente. Na Toyota, os trabalhadores chamavam a isso ‘sistema *Oh! No!*’ (que, em português, significa Oh! Não!).” Conhecendo o rigor desse sistema de produção, os trabalhadores trabalhavam até mesmo doentes. No Japão, isso se desenvolve no quadro do trabalho em grupo: o ausente não é substituído e o time deve se “desembaraçar” sem ele. Desse modo, aquele que não se sente bem vai para a empresa ainda assim, para evitar sobrecarregar seus colegas.

Dessa maneira, os trabalhadores estão sempre sob pressão. O trabalho representa uma subserviência míope. O operário já não dispõe de tempo para o lazer e para a vida familiar, pois o único tempo livre é utilizado para repouso e recuperação. Os acidentes do trabalho passaram a ser constantes e verifica-se também um alto índice de suicídios.

Esse nível de estresse também decorre da necessidade de os trabalhadores estarem sempre preparados para produzir o que pede a demanda, uma vez que a produção é feita sob encomenda. Assim, devem adaptar-se imediatamente para a nova produção no decorrer do dia. Também é necessário que o trabalhador esteja disponível para incorporar à sua rotina de trabalho árdua e desgastante muitas horas de trabalho, caso isso seja necessário para suprir a demanda. A flexibilização da mão de obra passa a ser outro requisito essencial para o trabalhador inserido no sistema toyotista. É preciso ser polivalente para assumir qualquer posto que se faça necessário. Com base nesse princípio de multifuncionalidade, foi deflagrada nas últimas décadas a teoria das competências, em que o indivíduo precisa desenvolver uma série de capacidades para se inserir ou se manter no mercado de trabalho.

Para atingir os objetivos dentro do padrão toyotista – estoque mínimo, controle de qualidade, eliminação de tempos “mortos”, *just in time* –, é implantado um processo de qualificação da mão de obra por meio da educação do povo, objetivando alcançar um de seus princípios

fundamentais: a eliminação de desperdício. Para os japoneses, a função da escola deveria ser de iniciar o indivíduo nesses princípios, sempre exigindo dele qualidade total. Isso surge, na verdade, com a implantação do toyotismo, a partir da necessidade de utilização adequada da matéria-prima de elevado valor. É preciso um índice zero de desperdício para o sucesso da produção, ou seja, a lucratividade. Essa “preocupação” com a qualidade total fez o país desenvolver um produto de alto padrão de qualidade e se inserir no competitivo mercado dos países centrais.

A ORGANIZAÇÃO COMO CÉREBRO – VOLVISMO

O **VOLVISMO** surgiu como resultado de várias inovações conjuntamente postas em prática, com a particularidade da participação constante dos trabalhadores. As exigências do mercado competitivo forjaram melhorias, mas o que fez a diferença no caso da Volvo (empresa montadora sueca) foi claramente características particulares da sociedade sueca. Além da existência dos sindicatos fortes na Suécia, o alto grau de automação das fábricas no país faz com que desde há tempos os jovens rejeitem serem vistos como “acessórios das máquinas”, como no taylorismo o seriam. No caso das fábricas da Volvo, é ainda marcada por um alto grau de experimentalismo, (ênfase em pesquisas) sem o qual talvez não fosse possível ter introduzido tantas mudanças.

As características do volvismo são as seguintes: flexibilização funcional (alto grau de automação e informatização), gerando uma produção diversificada de qualidade; internacionalização da produção e democratização da vida no trabalho (representada pelo baixo ruído, ergonomia, ar respirável, luz natural, boas condições de trabalho); treinamento intensivo, tendo quatro meses de treinamento inicial mais três períodos de aperfeiçoamento (ao final de 17 meses, um operário estaria apto a montar totalmente um automóvel); produção manual e alto grau de automação; flexibilidade de produto e processo (que possibilitou a redução da intensidade do capital investido); aumento de produtividade, redução de custos e produtos de maior qualidade.

Para Gareth (1986), o modelo Volvo de produção se assemelha a uma metáfora do cérebro. Esta metáfora apresenta as características de um holograma, que pode ser definida da seguinte forma: faz o todo em cada parte, cria a conectividade e redundância, cria simultaneamente a

VOLVISMO

Pode ser entendido como uma expressão do modelo sueco de gestão, caracterizada pelo altíssimo grau de informatização e automação, com um alto grau de experimentalismo. Seu foco é no pleno emprego e no desenvolvimento de um empregado criativo, multifuncional e flexível.

especialização e a generalização e cria a capacidade de auto-organização. Sumariamente, aqui o processo de produção é visto como um processo de informação, com capacidade de autorregulação, em que os membros têm um acesso muito maior à totalidade do processo produtivo que tem, entre outras consequências: a descentralização das decisões, dando mais autonomia aos componentes do processo e inserindo mais o operário (o que dá muito mais flexibilidade ao sistema, ao aumentar a conexão e capacidade dos diversos setores) e o aumento da capacidade de inovação.

E é por causa dessa habilidade de se autorrenovar que o sistema é visto como um cérebro, em que cada neurônio é conectado aos outros, tendo funções específicas e com grande possibilidade de intercambialidade. Além disso, o grau de conexão entre os diversos centros de controle é altíssimo, gerando uma habilidade extra em movimentos complicados e a descentralização de controle e execução. Isso gera o que o autor chama intersubstituição e independência simultânea.

Os procedimentos do volvismo são bastante simples e as especificações, mínimas. Isso gerou mudanças estruturais: nessa linha, o operário tem um papel completamente diferente daquele que tem no fordismo, e ainda mais importante que no toyotismo. No volvismo, é o operário quem dita o ritmo das máquinas, conhece todas as etapas da produção, é constantemente reciclado e participa, por meio dos sindicatos, de decisões no processo de montagem da planta da fábrica (o que o compromete ainda mais com o sucesso de novos projetos).

O nascimento e morte do volvismo

O volvismo foi criado por Emti Chavanmco, engenheiro da Volvo nos anos 1960. Nascido na Índia, ele se mudou com a família para a Suécia por causa da guerra civil que lá acontecia. No começo dos anos 1970, uma reformulação empreendida pela Volvo em suas fábricas de Kalmar gerou um impacto social em escala mundial, dando início a um movimento de "socialização da cadeia de trabalho". Posteriormente, outras experiências de democratização empresarial e de instauração de uma cultura empresarial de integração e colaboração puderam também ser observadas na Suécia. A Suécia construiu com sucesso, com base num misto entre livre mercado, intervenção estatal e regulação das atividades de produção e redistribuição de riquezas, uma forma de cooperação social em que os parceiros distintos (governo, sindicatos, patrões) negociavam e colaboravam para o alcance da prosperidade.

O "modelo sueco" é visto de diferentes maneiras e que, em uma de suas expressões, pode ser considerado finalizado no início da década de 1990, quando a Suécia passou a priorizar o combate à inflação em vez de priorizar o pleno emprego. O pleno emprego e o combate à inflação eram considerados frentes a serem tratadas com mesmo peso e relevância e de forma complementar no modelo sueco. Segundo Viana (2007), até o início dos anos 1990 houve uma acentuada ênfase nas metas de pleno emprego na Suécia, tendo as exportações ocupado um papel especial neste contexto. Mas a crise do petróleo da década de 1970 iniciou um período de políticas econômicas centradas em desvalorização da moeda sueca como tentativa de manutenção do pleno emprego. Este quadro acabou trazendo como efeito colateral o aumento da inflação.

Por fim, é importante ressaltar que o emprego público ligado à manutenção do estado de bem-estar ocupou papel central na questão da manutenção do pleno emprego na Suécia. Obviamente esta característica estava na contramão da participação nas interações econômicas globais da sociedade em rede, ou seja, o voluntismo, teve um contexto social histórica e culturalmente situado. Depois da crise da década de 1990, não é difícil encontrar notícias de demissões nas fábricas da Volvo, venda de parte das fábricas para empresa estrangeira e diminuição do processo produtivo e mudanças gerais no panorama de gestão da empresa que nitidamente indicam sua necessária adequação ao paradigma da sociedade em rede.

No voluntismo há um grande investimento em treinamentos e aperfeiçoamento do trabalhador, no sentido que esse consiga produzir por completo um veículo em todas as etapas, além de valorizar a criatividade, o trabalho coletivo e o bem estar do funcionário (preocupação primária da empresa), bem como sua saúde física e mental.

ENRIQUECIMENTO DE CARGOS

O **ENRIQUECIMENTO DE CARGOS** é uma forma de organizar o trabalho, que surgiu a partir de pesquisas realizadas por três teóricos: Maslow, Argyris e Herzberg. Estes autores consideraram a motivação do trabalhador ao analisar a relação entre a personalidade dos mesmos e o conteúdo do trabalho.

Maslow formulou a Teoria da Hierarquia de Necessidades, na qual comparava as necessidades do ser humano a uma pirâmide, em cuja base encontravam-se as necessidades fisiológicas e, no topo, as necessidades de autorrealização. Essa teoria preconizava que o indivíduo encontrava-se satisfeito quando alcançadas as suas necessidades, surgindo desta forma o comportamento do nível acima, assim sucessivamente, até chegar ao comportamento do nível mais elevado da pirâmide. Esta teoria salientava que o homem se sentia satisfeito quando alcançava as suas necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização.

Relacionando essas ideias com os princípios da organização taylorista, pode-se afirmar que são satisfeitas somente as necessidades fisiológicas e de segurança, não tendo o trabalhador possibilidades de satisfazer as necessidades colocadas mais no topo da pirâmide.

Herzberg desenvolveu a Teoria da Motivação-Higiene, colocando que os fatores determinantes da satisfação profissional não são os mesmos que levam à insatisfação profissional. O grupo dos fatores

ENRIQUECIMENTO DE CARGOS

Consiste em uma constante substituição de tarefas mais simples e elementares do cargo por tarefas mais complexas, a fim de acompanhar o crescimento individual de cada empregado, oferecendo-lhe condições de desafio e de satisfação profissional no cargo.

denominados ambientais ou higiênicos é extrínseco ao trabalho, ou seja, não está ligado diretamente ao trabalho desenvolvido, tais como condições de trabalho e salário, política e práticas administrativas, supervisão e relações interpessoais. Já os fatores motivacionais são os que possibilitam o crescimento psicológico das pessoas e são intrínsecos ao trabalho desenvolvido, tais como interesse, realização, reconhecimento, responsabilidade e promoção. Qualquer melhoria nos mesmos poderá motivar melhor desempenho. Herzberg mostrou que o homem pode investir em suas capacidades e desenvolvê-las se o conteúdo do trabalho que é proposto motivá-lo. Os fatores motivacionais proporcionam uma satisfação, isto é, numa situação de trabalho existem os fatores que estão presentes e levam o trabalhador a ficar satisfeito, mas tais fatores também podem estar ausentes e não levar o trabalhador à insatisfação. Esses fatores motivacionais proporcionam ao trabalhador crescimento psicológico individual, reconhecimento profissional e sua autorrealização depende das tarefas que realiza no trabalho, isto é, estão relacionados com a organização do trabalho.

Ao contrário dos fatores motivacionais, quando os fatores higiênicos não estão presentes isso leva os trabalhadores à insatisfação, porém, quando presentes, isso não leva necessariamente à satisfação. Esses fatores estão relacionados com as condições de trabalho, isto é, condições físicas e ambientais de trabalho, benefícios oferecidos pela empresa, salário, entre outros, e estão voltados para evitar o sofrimento do trabalhador.

Outra teoria é a de Argyris, a qual caracterizava o comportamento humano em dois tipos de personalidade: a infantil (homem imaturo) e a adulta (homem maduro). Para esse autor, o enriquecimento de cargos é concebido como uma ampliação do trabalho, de tal forma que isto traga maiores oportunidades para que os trabalhadores desenvolvam um trabalho que os levem a atingir as características de personalidade de pessoas maduras.

A solução para as questões colocadas por essas teorias foi um conjunto de idéias para organizar o trabalho, denominada enriquecimento de cargos. Tais questões baseavam-se, fundamentalmente, na ampliação do conteúdo do trabalho, seja por rotação de cargos (rodízio), ampliação horizontal (tarefas de mesma natureza agrupadas num único cargo), ampliação vertical (tarefas diferentes agrupadas num único cargo) ou pela combinação dessas alternativas.

Este método apresenta-se como uma espécie de corretivo para as técnicas do taylorismo, na medida em que depende da aplicação desse último para ser introduzido, pois o “enriquecimento” pressupõe que exista alguma coisa não enriquecida (algo a ser melhorado). Ressalta, ainda, que o cargo é enriquecido para o trabalhador sem que o mesmo participe do processo, não ocorrendo assim, grandes modificações na distribuição de poder na empresa.

GRUPOS SEMIAUTÔNOMOS DE TRABALHO

Os **GRUPOS SEMIAUTÔNOMOS** surgiram da concepção sociotécnica (profissional inserido em um grupo social, desenvolvendo suas características peculiares de trabalho) por meio da análise das organizações, da concepção técnica (desenvolvimento laboral de sua expertise em decorrência de seu cargo), da administração científica (desenvolvida a partir do taylorismo) e do sistema social (sentimento de pertencimento e aceitação nos grupos formais e informais no trabalho), do enriquecimento de cargos (já visto nesta aula), porém também levando em conta o sistema produtivo (capacidade instalada e demanda da combinação organização/mercado), que só atingirá o seu máximo de produtividade quando se otimizar o funcionamento conjunto do sistema técnico e social.

Com todas as transformações sofridas nos processos de organização do trabalho, verifica-se que a organização moderna do trabalho é caracterizada por uma relação capital-trabalho muitas vezes atrasada, em que muitas empresas ainda utilizam a racionalização das tarefas, jornadas de trabalho desgastantes e longas, ritmos acelerados, repetitividade e condições ambientais desfavoráveis que geram acidentes do trabalho típicos e provocam doenças ocupacionais, além de deflagrar fadiga mental e patológica, aguda e crônica. É necessário um estudo da organização do trabalho sob o prisma de mudanças para que se proporcione ao trabalhador a possibilidade de participação nas mudanças e decisões para a melhoria das condições de trabalho e, conseqüentemente, o resgate de sua integridade física e psíquica.

Este processo se dá em decorrência de uma gestão participativa, pois os processos participativos (funcionário participando ativamente da gestão de produção) possibilitam ao homem exercer suas capacidades

GRUPO SEMIAUTÔNOMO

Caracteriza-se pela formação de uma equipe de trabalhadores que executa, cooperativamente, as tarefas que são determinadas ao grupo, sem que haja, portanto, uma predefinição de funções para os membros. Apresenta como pontos mais positivos em sua formação, no aspecto social: a cooperação exigida entre os trabalhadores e, no aspecto técnico: a aquisição da autorregulação, permitindo ao sistema de produção uma grande flexibilidade.

intelectuais, um ambiente de trabalho mais saudável e, conseqüentemente, melhor condição de vida.

Atividade 2

Relacione as colunas de acordo com as características de cada modelo de organização do trabalho visto:

Modelo		Característica
(1) Fordismo	()	Equipe com alto grau de cooperação técnica em que as tarefas são dadas ao grupo e não a algum membro individual.
(2) Toyotismo	()	Controle de Qualidade Total, <i>Team work</i> e <i>Just in time</i> como características do modelo de gestão.
(3) Volvismo	()	Substituição de tarefas mais simples e elementares por outras mais complexas.
	()	Emprego vitalício e comprometimento do empregado.
(4) Enriquecimento de Cargos	()	Incremento da atribuição laboral, sem ocorrer modificações na distribuição de poder.
	()	Rigidez e "engessamento" da produção e da relação empregador/empregado.
(5) Grupos semi-autônomos	()	Produção flexível em que o trabalhador é polivalente e multifuncional.
	()	Modelo de gestão que valoriza a flexibilização funcional, a produção diversificada de qualidade, o treinamento intensivo e o alto grau de automação.

Resposta

5 / 2 / 4 / 2 / 4 / 1 / 2 / 3.

ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

Filosofia ou política de administração de pessoas, que valoriza sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas, aprimorando a satisfação e a motivação no trabalho, contribuindo para o melhor desempenho e para a competitividade das organizações.

ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

A partir dos anos de 1980, a **ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA** começa a surgir no cenário mundial, em todo o mundo ocidental. Isso ocorre, principalmente, por causa do declínio econômico dos Estados Unidos, da queda da produtividade das suas empresas, da conseqüente perda de competitividade dos seus produtos em quase todo o mundo, até mesmo no seu próprio país, somado ao desempenho da economia oriental, principalmente Japão, Coréia e Cingapura, que obteve um avanço extraordinário com a melhor qualidade e melhores

preços que a economia americana. Esse fato serviu como justificativa para que a participação dos funcionários em países emergentes recebesse maior atenção e as empresas desses países investissem nas experiências participativas ocorridas e consolidadas em outros centros de padrão de eficiência e de tecnologia no mundo.

Esse método de gestão conjunta permite a manifestação dos funcionários em relação ao processo de administração da empresa de forma organizada e responsável, sempre contribuindo com suas experiências e seus conhecimentos, buscando sempre agregar mais valor às funções e às pessoas que dele participam.

Administrar de forma participativa consiste em compartilhar as decisões que afetam a empresa, não apenas com funcionários, mas também com clientes ou usuários, fornecedores e, eventualmente, distribuidores da organização. A meta da administração participativa é construir uma organização participativa em todas as interfaces. No modelo participativo, predominam a liderança, a disciplina e a autonomia. Nas organizações que adotam esse modelo, as pessoas são responsáveis por seu próprio comportamento e desempenho.

A administração participativa é uma das ideias mais antigas da administração, que nasceu na Grécia, há mais de 2000 anos, com a invenção da democracia. Continua a ser a ideia moderna, que integra as práticas mais avançadas de administração. Assim como era na época de sua invenção, a participação é, na atualidade, um conceito que continua a oferecer desafios sem resposta definitiva. Nas empresas, onde ocorre esse tipo de administração, as ações do trabalho proporcionam a produção de produtos de alta qualidade, produtividade e constante inovação cujo resultado é o sucesso empresarial. Será que é possível este modelo de Administração? Esse modelo de administração é feito com a participação de todos os atores da produção (gestão democrática), do presidente ao mais simples operário do chão-de-fábrica, trabalhando num ambiente classificado como “excelente” e convivendo em uma harmonia altamente motivadora, produzindo, inovando e satisfeitos em suas realizações.

A administração participativa poderá ser um excelente caminho em busca da inovação, porque permite que os funcionários possam agir como gerenciadores dos processos das organizações promovendo um grande impulso para o desenvolvimento e a produtividade, aliados ao bem-estar de suas participações.

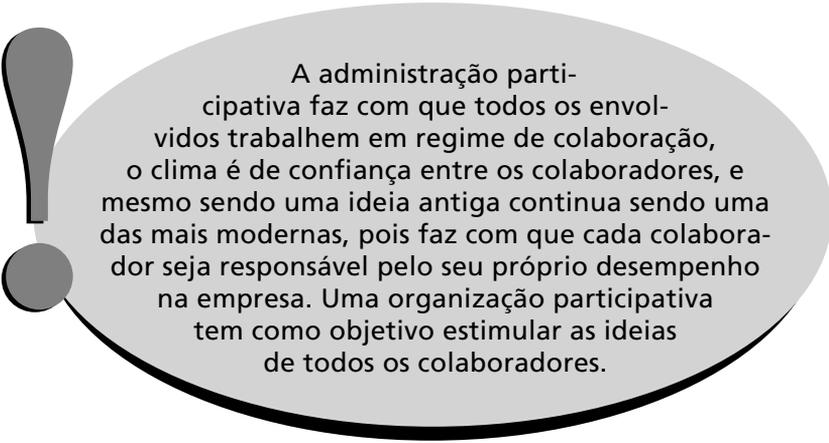
Os trabalhadores, nessa forma de organização do trabalho, não devem se sentir como acessórios dos seus equipamentos de trabalho, e devem pensar que sua criatividade tem importância significativa nos processos de produção como um todo; aos trabalhadores, deve ser assegurado que sua participação nas decisões não afetará sua segurança no trabalho ou dos seus colegas e os cargos deverão ser ajustados ao trabalhador. Um sistema participativo obriga o trabalhador a se ajustar ao cargo segundo a teoria de que o mais eficiente sistema de produção é aquele em que a única razão do operário trabalhar seria com vistas aos resultados econômicos a serem atingidos. Aos trabalhadores, também devem ser asseguradas amplas possibilidades de autocontrole, isto é, ele deve ter responsabilidade de usar seus cérebros. Se nós nos sentirmos usados e manipulados por causa disso, nós nos rebelaremos. Mudanças no conteúdo dos cargos, incremento de responsabilidade e envolvimento em decisões devem ser acompanhados de pagamentos adicionais e os trabalhadores devem vislumbrar oportunidades de crescimento e de promoção nas empresas onde trabalham. O papel dos trabalhadores nos negócios deve capacitá-los a participar dos produtos e serviços produzidos e, de uma maneira mais ampla, à participação construtiva do seu papel na sociedade.

A administração participativa é a substituição dos estilos tradicionais de administração, com gestores autoritários impositivos, indiferentes, paternalistas, por um modelo administrativo de cooperação mútua em que há liderança, autonomia e responsabilidade. Informar, envolver e delegar, consultar e perguntar, em vez de mandar, são palavras essenciais da administração participativa.

A administração participativa implica também o redesenho das estruturas, que são organizadas de modo que a participação dependa não apenas das disposições favoráveis das pessoas, mas também dos sistemas de normas e procedimentos. A estrutura deve estimular as pessoas à participação. Nas organizações tradicionais ou não participativas, os regulamentos, as carreiras, a divisão do trabalho e o organograma são estruturados de forma que o poder fica centralizado no topo da gestão empresarial.

Na organização participativa, a administração é compartilhada em diferentes interfaces, e os clientes são consultados, sobre determinadas decisões quanto a produtos e serviços, enquanto fornecedores

distribuidores e o pessoal de assistência técnica participam de projetos de engenharia (construção ou desenvolvimento de projetos). A organização procura ser um sistema participativo interno, mas também aberto para o ambiente externo, recebendo informações que possam aprimorar as decisões administrativas da empresa.



A administração participativa faz com que todos os envolvidos trabalhem em regime de colaboração, o clima é de confiança entre os colaboradores, e mesmo sendo uma ideia antiga continua sendo uma das mais modernas, pois faz com que cada colaborador seja responsável pelo seu próprio desempenho na empresa. Uma organização participativa tem como objetivo estimular as ideias de todos os colaboradores.

Pensamento de um autor

Thomaz Wood Jr. escreve regularmente sobre o caminho das organizações orientadas para o futuro. Ele é autor de diversos livros e artigos científicos e sempre contextualiza a sua visão de futuro. Como característica pessoal, utiliza-se largamente do uso de metáforas, como a que fez a seguir em um artigo publicado na *Revista de Administração de Empresas* (RAE): “A organização do futuro talvez esteja ainda mais próxima de uma banda de jazz, em que a música resulta da mescla de harmonias europeias com escalas africanas, o maestro é substituído pelo senso comum e a produção é marcada pela improvisação individual e coletiva, e pelo prazer da execução.” Podemos refletir sobre isso!

Atividade Final

O século XX foi muito rico em modelos de gestão e de organização do trabalho,   se comparado aos séculos anteriores. Nesse último século, presenciamos muitas conquistas do trabalhador, mudanças no desenho das organizações e na mentalidade dos empregadores, crises mundiais, desemprego, pressões sindicais, sistemas mais ou menos participativos, formas diferentes de recompensar, manter e desenvolver o funcionário.

Você está se preparando para tornar-se um administrador e terá que utilizar essas ferramentas para organizar e otimizar as relações de trabalho entre os seus colaboradores e o dono do capital. É interessante notar que, com o passar do tempo, os gestores buscam cada vez mais conciliar os interesses do empregador com os dos empregados. Esse sistema gera maiores ganhos a longo prazo. Um modelo de gestão que vem se destacando nos últimos anos é a administração participativa.

Discorra como a implantação do modelo de administração participativa pode gerar à organização ganho de produtividade, maior competitividade e relações cordiais com os empregados a partir das características tão peculiares deste início de século XXI.

Resposta Comentada

Administração participativa é uma filosofia ou política de administração de pessoas que valoriza sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas, aprimorando a satisfação e a motivação no trabalho, contribuindo para o melhor desempenho e para a competitividade das organizações. Como o cenário externo às empresas, hoje, é muito abstrato, mutável e a velocidade das mudanças e a disseminação de tecnologias são exponenciais, a difícil leitura dos sinais de mercado pode conduzir uma organização à perda de competitividade. As empresas que interpretam mais rapidamente o ambiente são as que têm maiores chances de manobrar

seus negócios rumo a assertivas de sucesso. A participação conjunta de várias pessoas, multifuncionais, multiculturais, desenvolvidas internamente pela organização, poderá, na tomada de decisão, permitir que a organização seja mais competitiva, pois serão muitas as visões e contribuições para ajudar o gestor a se posicionar frente às mudanças. Ao mesmo tempo, cria comprometimento no funcionário, que se vê como parte atuante do processo.

RESUMO

Pós-fordismo é a contraposição ao paradigma fordista de rigidez e “engessamento” da produção e da relação empregador/empregado estabelecida neste regime de acumulação, gerando a sua própria deteriorização pela “flexibilidade” e adotando aspectos rejeitados pelo taylorismo, sobretudo os trabalhos manuais e intelectuais ao mesmo tempo. O pós-fordismo, também chamado de neofordismo, começa com o surgimento de um regime chamado toyotismo (muitas vezes utilizado como sinônimo do primeiro).

Toyotismo é um modo de organização da produção capitalista que se desenvolveu a partir da globalização do capitalismo na década de 1980. Surgiu no Japão após a Segunda Guerra Mundial, mas só a partir da crise capitalista da década de 1970 foi caracterizado como filosofia de produção industrial, adquirindo uma projeção global.

Volvismo pode ser entendido como uma expressão do modelo sueco de gestão, caracterizado pelo altíssimo grau de informatização e automação, com elevado experimentalismo. Seu foco é no pleno emprego e no desenvolvimento de um empregado criativo, multifuncional e flexível.

O enriquecimento de tarefas ou cargos consiste em uma constante substituição de tarefas mais simples e elementares do cargo por tarefas mais complexas, a fim de acompanhar o crescimento individual de cada empregado, oferecendo-lhe condições de desafio e de satisfação profissional no cargo.

O grupo semiautônomo caracteriza-se pela formação de uma equipe de trabalhadores que executa, cooperativamente, as tarefas que são determinadas ao grupo, sem que haja, portanto, uma predefinição de funções para os membros. Apresenta como pontos mais positivos em sua formação, no aspecto social, a cooperação exigida entre os trabalhadores e no aspecto técnico, a aquisição da autorregulação, permitindo ao sistema de produção uma grande flexibilidade.

Administração participativa é uma filosofia ou política de administração de pessoas que valoriza sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas, aprimorando a satisfação e a motivação no trabalho, contribuindo para o melhor desempenho e para a competitividade das organizações.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, será estudado o tema cultura organizacional, como ele afeta a execução formal e informal do trabalho e a relação de poder nas organizações.

Como a cultura e a mudança organizacional afetam as relações de trabalho

AULA

5

Meta da aula

Apresentar os conceitos de cultura organizacional e de mudança organizacional, destacando a evolução no tratamento dos empregados em relação aos sistemas anteriores de organização do trabalho.

objetivos

Após o estudo do conteúdo desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 definir o papel da cultura organizacional;
- 2 identificar o comportamento "ideal" dos funcionários recém-contratados que são agregados a uma nova organização;
- 3 relacionar os motivos que fazem uma organização optar por uma mudança;
- 4 analisar a forma como os empregados contribuem, ou atrapalham, para os processos organizacionais da cultura, de mudança e de aprendizagem.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a cultura organizacional tem se tornado um dos temas mais discutidos na área da Administração. Pode-se perguntar por que a questão da cultura é vista como fundamental na análise das organizações. Ultrapassando o simples fenômeno de moda, encontram-se explicações para justificar esse entusiasmo. A mais comum se refere ao declínio da produtividade norte-americana (tema da Aula 3) e à descoberta do sucesso da empresa japonesa (tema da Aula 4), onde a habilidade em manter uma cultura forte e coerente em todo o país fez uma enorme diferença na indústria, em escala nacional. Foi na década de 1980 que a cultura organizacional foi conhecida como um ponto-chave da análise das empresas, por exemplo, na relação entre cultura e performance das empresas. O interesse pelo estudo da cultura organizacional se tornou mais evidente a partir da publicação de três livros que centraram a atenção da comunidade acadêmica e dos executivos sobre a importância da questão cultural nas organizações. Esses livros são: *Theory Z* (OUCHI, 1981), *The Art of Japanese Management* (PASCALE; ATHOS, 1981) e *In Search of Excellence* (PETER; WATERMAN, 1982).

Se até pouco tempo, acreditava-se que as regras gerais de administração eram universais e, portanto, eram aplicadas independentemente dos contextos nos quais se encontravam, mais recentemente, com o avanço da internacionalização dos negócios, compreendeu-se que o meio ambiente não pode mais ser considerado algo externo às organizações; sendo assim, a discussão sobre a influência da cultura nacional, regional ou local sobre a cultura organizacional aumentou.

A observância da influência da cultura geral sobre a cultura organizacional vem se intensificando, cada vez mais, a partir das frequentes constatações de resistências por parte de empregados, em decorrência da não adaptação aos modelos de gestão importados e implantados em nossas organizações ou trazidos pelas multinacionais que, em geral, mantêm valores diferentes e até conflitantes com os nossos. Torna-se indispensável abordar os problemas de uniformização cultural, como forma de minimizar o potencial de resistência que permeia nossas sociedades. Por essa razão, muitas empresas estão entendendo que o respeito à cultura local é uma necessidade significativa para o seu sucesso.

Por meio da diversidade cultural, o estudo de variações nos valores, nos significados das crenças entre uma cultura e outra tem implicações para as pessoas, para o estilo de gerência e para a organização como um todo. O sucesso de uma empresa depende da sua astúcia em saber utilizar os valores da sociedade global como apoio para as normas que ela deseja implantar na

sua própria organização, formulando essas normas nos termos da ética dominante. Essa conduta é uma das vias abertas para assegurar um grau elevado de adesão do pessoal com a filosofia que ela propõe.

De fato, se a adesão das pessoas na empresa corresponde a uma noção de coerência entre sistemas de valores culturais, quanto mais a pessoa se identifica com os valores da organização, mais ela será adepta. Ao contrário, se existe uma oposição entre esses sistemas de valores, ela cria uma situação divergente e provoca uma falta de compreensão, de conflitos. Uma pessoa que não se identifica culturalmente com sua organização pode fazer, conscientemente ou não, menos esforços, ou ainda esforços contrários aos objetivos organizacionais.

Apesar de a cultura ser algo impregnado na organização, ela também pode ser mudada, pois a organização evolui e não é um organismo estático. Antigamente, as mudanças organizacionais eram feitas por decisões tomadas pela alta administração e implementadas pela autoridade e pelo poder. Essa maneira de mudar não funciona atualmente porque a alta administração não detém mais as informações necessárias à concepção, ao planejamento e à execução das mudanças. Hoje, o ambiente e a livre circulação de informação e conhecimento dentro dos limites organizacionais fizeram com que as organizações tivessem um olhar mais atento para outras variáveis. Existe a necessidade de mudar continuamente.

A necessidade de mudar não se restringe a empresas que estejam passando por dificuldades, perdendo dinheiro ou tornando-se obsoletas. Mesmo as líderes de mercado precisam mudar e melhorar, e essa mudança deve englobar a preocupação de como os recursos humanos da empresa se tornarão agentes e multiplicadores da mudança, e não resistentes a ela. Mudança organizacional significa abandonar a maneira antiga de fazer as coisas, adotando novas práticas que proporcionem resultados melhores. As mudanças podem ser difíceis e até penosas, mas trazem bons frutos à organização. Na maioria das vezes, cerca de 98% dos casos, a mudança organizacional só acontece quando a realidade começa a incomodar, geralmente com perda de mercados e de clientes: chama-se mudança por ruptura. Apenas em 2% dos casos a mudança é preventiva ou profilática, de forma planejada e gradual: chama-se mudança por evolução. Seja uma ou outra, as mudanças organizacionais sempre vêm acompanhadas de mudança de comportamento das pessoas.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Em todas as organizações, a cultura tem um papel fundamental: é ela que impregna as práticas utilizadas. Constitui um conjunto de representações mentais, formando um sistema coerente de significações e funcionando como um cimento que procura unir os membros em torno dos mesmos objetivos e modos de agir. Tem o potencial de moldar comportamentos, reforçar crenças comuns e estimular indivíduos para alcançar objetivos organizacionais. A cultura significa mais do que as normas ou os valores do grupo, traduzindo-se, sim, numa resposta genérica aos problemas que podem surgir, baseada em sucessos conseguidos perante situações passadas. Os valores e as crenças que predominam na organização são elementos da **CULTURA ORGANIZACIONAL** que condicionam e direcionam o comportamento de pessoas ou grupos.

A cultura da organização pode ser encarada como a maneira tradicional e usual de os envolvidos com a organização pensarem e trabalharem. Nesse sentido, a cultura envolve uma gama ampla de comportamentos, tais como: os métodos de produção, as habilidades no trabalho e o conhecimento técnico, as atitudes concernentes à disciplina e à punição, os costumes e os hábitos de comportamento dos dirigentes, os objetivos da empresa, a maneira de conduzir o negócio, os métodos de recompensa, os valores ligados às diferentes modalidades de trabalho etc. Administrar a cultura organizacional, nesses termos, é uma tarefa complexa, mas, sobretudo, importante.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros, como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.



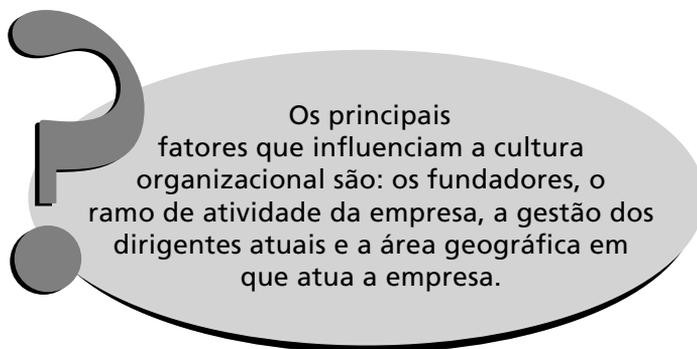
Sugestão de leitura

Um livro clássico sobre o tema “cultura organizacional” é *Cultura organizacional e liderança*, de Edgar Schein, da Editora Atlas. O livro mostra como transformar o conceito abstrato de cultura em uma ferramenta prática que administradores e estudantes possam usar para entender a dinâmica das organizações e da mudança organizacional. Schein, pioneiro dos estudos organizacionais, atualiza seu entendimento influente da cultura – o que é, como é criada, como se desenvolve e como pode ser mudada. Focando as realidades empresariais atuais, o autor utiliza ampla pesquisa contemporânea para redefinir a cultura, oferece novas informações sobre as culturas ocupacionais e demonstra o papel crucial que os líderes exercem na aplicação bem-sucedida dos princípios da cultura para atingir metas organizacionais. Boa leitura!

A cultura organizacional está muito ligada aos fundadores da empresa. O comportamento dos fundadores representa um modelo, encorajando os funcionários a se identificarem com ele, introjetando seus valores, convicções e premissas. O processo de criação de uma cultura ocorre de acordo com os fundadores e como eles, contratam e mantêm pessoas que pensam e sentem as coisas da mesma forma que eles; ou como eles doutrinam e socializam os funcionários de acordo com sua forma de pensar e sentir.

O estudo da cultura de uma empresa, ligado ao relacionamento com os seus empregados, passa pelo modo de se trabalhar e pelas condições de trabalho. A indissolubilidade da ligação das organizações com a sociedade, com a cultura e com as pessoas cria a necessidade de a empresa obter um comprometimento/envolvimento dos funcionários/colaboradores com os objetivos e as estratégias organizacionais como forma de obter vantagens competitivas. As relações de trabalho contemporâneas mesclam interesses antigos do capital com novas formas de envolver o funcionário, criando uma identidade entre esse e a empresa.

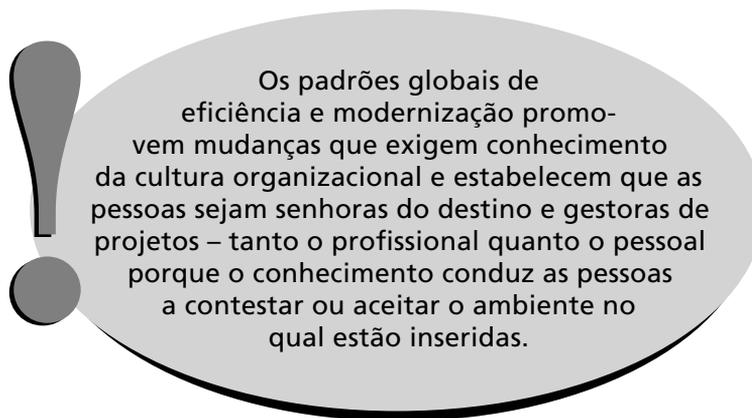
Só podemos entender as transformações que ocorrem nas empresas se compreendermos as funções da cultura organizacional. A função da cultura é resolver os problemas básicos de sobrevivência do grupo, seja no processo de adaptação às pressões do ambiente externo, seja no de integração e de organização do ambiente interno.



A cultura organizacional assume-se como um conceito essencial à compreensão das estruturas organizativas. Perceber a cultura organizacional implica analisar o contexto socioeconômico e político

e as contradições entre os modelos praticados nas organizações e os modelos idealizados, na academia, por estudiosos. Uma organização deve ter como base a cultura e o bom-senso para humanizar as relações de trabalho e poder interpretar e estabelecer práticas, tendo em vista que as pessoas interagem socialmente e criam um sentido comum para as suas ações, baseadas não somente em recompensas financeiras, como já foi defendido, no início do século passado, com o Taylorismo.

Os estudos de cultura organizacional devem destacar os fatores humanos, reconhecendo que a organização é um sistema de significado compartilhado, para aprender, mudar e evoluir ao longo do tempo, precisando promover a interação social entre seus membros e entre si mesma e o ambiente. Estimar a força da cultura implica, no mínimo, observar em que proporção os membros da organização demonstram compartilhar as manifestações culturais, como: atributos físicos, *slogans*, práticas, expressões de sentimentos etc., e entender o sistema de progressão de carreiras: o que faz o funcionário/colaborador ser promovido, ou seja, se o sistema de recompensas avalia as qualificações, a formação acadêmica, os cursos no exterior, as *performances*, o tempo de serviço, a lealdade etc.



A cultura organizacional refere-se às crenças básicas compartilhadas pelos membros de uma organização, que operam de modo inconsciente e definem como ela vê a si mesma e o seu próprio meio. Nesse sentido, a cultura, de alguma forma, implica que rituais, clima, valores e comportamentos aglutinam-se num todo coerente. Essas premissas são

as consideradas válidas e passam a ser institucionalizadas como maneira “certa” (ou esperada pelo grupo e/ou fundadores) de agir em relação a certos tipos de problemas. Essa é a essência do que se entende por cultura. Essa será expressa por meio de elementos que correspondem a esses valores compartilhados. Os funcionários organizados para o trabalho em uma empresa que tem uma cultura interna forte serão bem-sucedidos tanto quanto se adaptarem o mais rápido possível e compartilharem esses valores. Assim, a cultura de uma organização pode ser observada por meio dos seguintes elementos, conforme o **Quadro 5.1**:

Quadro 5.1: Elementos da cultura organizacional

Elementos	Definições
A prática de ritos coletivos	Corresponde às práticas de rituais na organização. Para exemplificar, podemos citar como os novos membros são admitidos. Esses elementos permitem perceber os valores predominantes no sistema, se há diferenciação hierárquica, qual o grau de formalidade da organização.
A perpetuação de mitos ou de histórias na organização	Os boatos, as histórias, que circulam livremente, sobre os membros e as práticas ocorridas na organização revelam muito sobre a sua cultura.
A existência de tabus ou assuntos proibidos	Assuntos ou comentários proibidos de serem repassados também refletem a cultura predominante no sistema.
Normas de comportamento	Referem-se à forma de comportamento que se espera do indivíduo em cada ocasião a depender da sua posição hierárquica. Isto está relacionado à forma de cumprimentar as pessoas, de se reportar aos superiores, à possibilidade de se tomar iniciativa diante de um problema.
Valores emergentes do grupo organizacional	Existem valores propagados pela alta administração e que são disseminados pelos meios internos de comunicação da organização, mas, por outro lado, os valores reais e as formas de comportamento praticados são outros.
Linguagem, atos simbólicos e formas de expressão	As expressões linguísticas, o vocabulário técnico, as formas de expressão revelam a cultura da organização. Outros exemplos de expressão são cartas e manifestos.
Distanciamento do poder	A distribuição desigual do poder é a essência da organização, porém os valores que compõem este elemento cultural caracterizarão a relação que o subordinado terá com seu chefe. Organizações em que há menor distanciamento do poder possibilitam aos empregados maior aproximação do seu chefe e, assim, permitem maior cooperativismo, e os deixam menos receosos de errar.
Grau de planejamento e formalização	O ambiente é uma fonte de incerteza para as organizações, e, para conviver com essa instabilidade, são criados regulamentos. Assim, esse grau de formalização é um elemento cultural que refletirá o nível de permissão aos indivíduos para autonomia e julgamento na execução das suas ações.
Grau de individualismo ou solidariedade social	A norma prevalente na organização em relação ao grau de individualismo ou coletivismo irá afetar a maneira como os indivíduos se relacionarão. Uma organização de cultura mais coletivista tende a criar uma maior dependência emocional entre seus membros, que assumem uma postura de responsabilidade entre si, ao passo que, em organizações de caráter mais individualista, os indivíduos tenderão a se preocupar mais com o seu próprio trabalho.
Características femininas ou masculinas	As características culturais da organização também estão relacionadas às dimensões masculinas ou femininas desta. A predominância de valores femininos está relacionada à assistência aos trabalhadores. Já os valores masculinos estão ligados mais a resultados e formalização.

Fonte: Adaptado de Hofstede (1990), Motta (2006).

A partir desses elementos, pode-se descrever a cultura de uma empresa. No processo de intervenção, as interações sociais têm o poder de construir uma cultura, pela informação válida, escolha livre e informada e comprometimento interno. Isso ocorre porque o conhecimento também diz respeito a crenças, compromissos e significados, e está relacionado à ação. Dessa forma, rotinas, processos, práticas e normas orientam o comportamento dos indivíduos numa organização, refletindo elementos da cultura que moldam suas atitudes diante de problemas e eventos.

Naturalmente, a cultura organizacional está em constante formação e aperfeiçoamento, adaptando-se às alterações no meio ambiente e aos distintos problemas internos; todavia, os elementos-chave estáveis na vida do grupo, completamente assimilados, não sofrem alterações.

Algumas características traduzem a essência da cultura de uma organização, como pode ser visto a seguir:

1. A identificação do funcionário mais com a empresa no seu todo do que com a sua profissão ou tarefa específica.
2. A colocação de ênfase no grupo, organizando-se o trabalho essencialmente com base em equipes, e não numa base individual.
3. A focalização nas pessoas, no sentido de serem tomados em consideração os efeitos das decisões sobre os membros da instituição.
4. A integração departamental, visível na medida em que os diferentes departamentos ou unidades têm a possibilidade de atuar de forma independente.
5. O controle, analisando de que forma as regras e a supervisão direta determinam a verificação do comportamento dos empregados.
6. A tolerância do risco, em que importa saber até que ponto os empregados são encorajados a inovar e enfrentar o risco.
7. Os critérios de recompensa, visíveis na atribuição de compensações em função de fatores como o desempenho (idealmente), o favoritismo, a antiguidade.
8. A tolerância de conflitos com maior ou menor espírito de abertura.

9. A orientação para fins ou meios, em que se procura descobrir se as preocupações essenciais da gestão dizem respeito aos resultados, ou aos meios utilizados para atingi-los.
10. A concepção de sistema aberto, ou seja, a medida em que a organização está atenta às modificações no ambiente externo e atua em resposta às suas necessidades.

Tais características que definem uma cultura organizacional existem em qualquer instituição num maior ou menor grau de um contínuo. Será a avaliação de cada um dos aspectos que permitirá, então, obter a imagem da cultura de uma determinada organização e definir com clareza as suas particularidades.



A organização do trabalho e a cultura organizacional

Em um artigo científico intitulado "Cultura de Empregado como Estratégia de Empresa", os autores Diniz de Sá e Lemoine mostram, por meio de uma pesquisa, como o modo de organização do trabalho é identificado através das variáveis: tarefa, autonomia, participação, grupo, camaradagem, solidariedade, confiança, proximidade, confiança, controle; partindo da cultura dos empregados brasileiros, analisada a partir das referências culturais de origem destes últimos. É um trabalho exploratório e bem interessante como leitura complementar. Esse artigo está disponível para download, e pode ser encontrado no seguinte endereço: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/D5E8203E1DD7988603256FC700681F5B/\\$File/NT000A533E.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/D5E8203E1DD7988603256FC700681F5B/$File/NT000A533E.pdf). Boa leitura!

A empresa em que o funcionário está inserido desempenha uma função simbólica, ao representar a realidade complexa que é a vida social de um conjunto de pessoas. Assume também uma função identificadora, visto ser a referência principal de pertencimento a um grupo ou uma sociedade. É igualmente importante na medida em que, expressa pelo comportamento de um indivíduo, possibilita a sua integração no conjunto humano com o qual se identifica.

Outro fator importante releva o destaque da gestão da cultura nas organizações; o fato de, progressivamente, os locais de emprego terem se tornado cada vez mais comunidades de vida, assumindo a função de preencher o espaço deixado vazio por outras instituições, como escola, igreja, associações ou grupos de residência. As comunidades de trabalho

ganham, pois, protagonismo na socialização dos indivíduos. Dotadas de linguagem e identidade próprias, afastam-se da tradicional e redutora função de sistema produtivo e assumem-se como sistema social vivo.

Se consideradas apenas locais de trabalho ou de passagem para os seres humanos, as organizações tornam-se sistemas inviáveis; daí as preocupações emergentes no sentido de introduzir qualidade de vida no trabalho e o investimento nos tempos livres dos funcionários.

A cultura organizacional permite criar nos membros de uma organização um sentimento de harmonia, visto todos se sentirem portadores do mesmo conjunto genérico de valores, partilhando ideias claras sobre quais comportamentos são aceitáveis ou inaceitáveis no contexto da sua empresa. É assim facilitada a homogeneização de atitudes dos seus membros e o alinhamento destes em conformidade com a missão do organismo.

A estrutura organizacional é outra fonte dos valores culturais. Diferentes estruturas fazem surgir diferentes culturas, e as estruturas orgânicas e mecânicas fazem surgir valores culturais completamente diferentes. A estrutura mecânica (predominante no Taylorismo/Fordismo – Aula 3) favorece uma cultura na qual previsibilidade e estabilidade são situações desejáveis. Numa estrutura orgânica (predominante no pós-Fordismo/Toyotismo/Administração Participativa – Aula 4) em que as pessoas possuem mais liberdade de ação, a cultura favorece inovação, criatividade e flexibilidade. O gerente é apenas um árbitro, provocando debates, confrontos criativos e incentivando novas ideias. As organizações com estruturas de times de desenvolvimento de produtos ou matriciais são mais flexíveis, pois o contato direto entre os especialistas leva ao desenvolvimento de valores compartilhados e formas comuns de resolverem problemas. Entretanto, em algumas organizações, os empregados não devem tomar decisões e a centralização pode ser usada para criar valores culturais que reforcem a obediência. Em resumo, a estrutura organizacional afeta os valores culturais que guiam seus membros no desempenho de suas atividades, e a habilidade para desenhar uma estrutura que combine com a cultura pode ser uma fonte de vantagem competitiva.

Nesse sentido, observa-se o quanto a cultura explica como uma organização funciona – em relação à dinâmica de suas estratégias, estruturas e sistemas. Daí ser importante conhecê-la, pois os ambientes

podem interferir no aprendizado dos indivíduos da organização envolvidos no processo de intervenção. Dessa forma, a efetividade desse aprendizado está intimamente ligada aos elementos culturais da organização.

Particularizando para o cenário nacional, quanto à nossa cultura, a sociedade brasileira se caracteriza pelo espírito de comunidade entre os membros de uma mesma família. Somos muito solidários, e todos se ajudam mutuamente nos momentos difíceis, em geral, com um componente cultural peculiar: a ideia de “casa”, significando que todos somos membros de uma mesma família e de um grupo bem definido. Essas mesmas características culturais são perceptíveis também nas situações de trabalho.

O brasileiro espera que a organização reproduza a sua família; espera se sentir em casa no trabalho; espera da organização a hospitalidade, a harmonia, e não a luta e a competição. Os relacionamentos, as regras, a hierarquia são identificados como uma realidade social e política próxima do clã familiar. Buscamos um “gerenciamento pessoalista”: em nossa busca, o mundo do trabalho ainda se confunde muito com o mundo da família. Existe ainda uma tendência, entre nós, brasileiros, à não distinção entre o cargo e a pessoa que o ocupa, por não nos importarmos tanto com a competitividade individual no ambiente de trabalho, mas buscamos, sim, uma gestão participativa. No entanto, sabe-se que o traço mais marcante do estilo gerencial brasileiro, categoria central da nossa sociedade, é o “jeitinho brasileiro”, que pode ser entendido como uma forma “especial” de se resolver algum problema ou situação difícil ou proibida; ou uma solução criativa para alguma emergência, seja sob a forma de burla a alguma regra ou norma preestabelecida, seja sob a forma de conciliação, esperteza ou habilidade.

Em suma, o empregado brasileiro é definido por Srour (1994) como aquele que “padece do medo de errar, curva-se em seu conformismo e recolhe-se na sua passividade de espectador”. No entanto, para Costa (1995), o brasileiro é considerado criativo, enquanto Cardoso (1995) caracteriza os brasileiros como “muito informais”. Os brasileiros tendem a encarar a empresa como um grupo de pessoas que trabalham juntas, que têm relações sociais com outras organizações. No que se refere ao relacionamento com outras pessoas, a afeição prevalece sobre o neutro: conhecer e estabelecer boas relações com a pessoa com quem se está lidando é fundamental.

Cultura nacional do povo brasileiro

No processo pelo qual a sociedade e a cultura brasileira se formaram, observa-se como as fontes culturais indígena, africana e europeia se misturaram, no Brasil, para compor, pela interação de seus elementos, alguns traços culturais novos. Esse novo tecido cultural se desenvolveu pela multiplicação de vários traços de cultura e se diferenciou pelo efeito da adaptação às novas situações, pela criatividade e pela convivência com outros povos. As referências agrícolas mais antigas herdadas dos índios e dos negros africanos se referem a um trabalho coletivo, bastante autônomo.

No que concerne à organização social, o povo brasileiro se caracteriza pelo sentimento de coletividade, pela sua abertura aos contatos humanos e culturais, pelo seu espírito de aproximação, de colaboração e de integração. O exemplo típico é a grande popularidade do carnaval nas ruas e nos jogos de futebol.

Atividade 1

Qual o papel da cultura organizacional? Como a adequação à cultura vigente em uma organização poderá afetar a manutenção de empregados recém-contratados?



Resposta Comentada

A cultura organizacional tem um papel fundamental de impregnar as práticas utilizadas na empresa, significando mais do que as normas ou os valores da nova firma, mas o modo como o novo funcionário irá “pensar” ou “trabalhar”, passando por uma ampla gama de comportamentos. A cultura não estará escrita em manuais ou aparecerá de forma explícita no ambiente de trabalho. Ela aparece de modo informal, nas relações interpessoais, nos momentos de conflito e tensão ou nos choques culturais. Cabe ao recém-contratado tentar, o quanto antes, “filtrar” o modo “correto” de agir, de se comportar e de solucionar problemas, segundo a visão do grupo e de seus fundadores, que buscam sempre funcionários que “concordem” com o modo de agir da empresa. Dependendo do grau de deslocamento do funcionário, outros fatores também podem interferir, tais como: distância geográfica, cultura regional ou nacional diferentes, o ramo de atividade da empresa, caso seja muito diferente de sua experiência profissional acumulada, e o estilo de gestão de sua chefia. O quanto antes o funcionário recém-contratado se adaptar à cultura organizacional, mais cedo terá chances de sucesso e estabilidade na empresa. Um funcionário que não se identifica culturalmente com sua organização pode fazer, conscientemente ou não, menos esforços, ou ainda esforços contrários aos objetivos organizacionais, o que gerará conflitos, descontentamento e até o seu desligamento.

MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Mudanças no ambiente trazem desafios, oportunidades e ameaças para os negócios da empresa. Concorrência global, novos entrantes, facilidades de importação, maiores exigências de qualidade, velocidade de atendimento, diferenciação de produtos e customização de serviços, entre outros fatores, têm modificado o modo de operação das empresas e requerido a revisão de processos no interior delas e na mentalidade dos gestores. Entretanto, as organizações não buscam apenas reagir ao ambiente de negócios, mas tentam alterá-lo ativamente para melhorar as suas perspectivas de sobrevivência, pois a mudança pode conduzir ao risco da mortalidade organizacional, mas não mudar poderá ser mais sério e custoso a elas.

Essas demandas mais amplas da sociedade e do público consumidor das organizações exigem novos modelos de gestão, em que as empresas necessitam desenvolver diferenciais para obter vantagem competitiva. A competitividade que a empresa apresenta ao ambiente externo é condicionada pelo nível de desenvolvimento de sua competitividade interna. Esta é resultante de um processo de gestão que mobiliza a inteligência e o conhecimento organizacional para que a empresa se desenvolva e se aperfeiçoe continuamente. A busca vai além de bom desempenho e bons resultados. As empresas necessitam de desempenho e resultados de excelência que, na ótica da gestão, são obtidos quando os gerentes, por meio de suas ações, conseguem que as pessoas reproduzam e multipliquem as rotinas de serviço, objetivando melhor qualificação dos colaboradores, replicação eficaz de processos produtivos e gestão de conhecimento e de tecnologia em níveis excelentes.

Conseguir que os colaboradores sejam ativos, eficazes e comprometidos com a organização não é tarefa fácil. O estudo acurado das relações de trabalho entre o empregador e o empregado, assim como se identificar entraves que dificultam o aumento da produtividade e a otimização desse relacionamento, é imprescindível para que a organização seja competitiva. Mudanças serão necessárias em nome da competitividade, caso seja identificado o “gargalo” que está impedindo o processo, e mesmo que possam vir de encontro à cultura organizacional vigente há anos ou décadas, romper a inércia é um dos pré-requisitos para **ADMINISTRAÇÃO DO SÉCULO XXI**.

ADMINISTRAR

eficazmente, nesse início de século XXI, significa empregar o mínimo recurso possível (pessoas, tempo, capital, maquinário etc.) para obter o máximo resultado esperado (aumento das vendas, aquisição de novos clientes, pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços etc.) com máxima velocidade, atingindo níveis extraordinários de produção e, ao mesmo tempo, um nível agradável de satisfação dos funcionários.

MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Qualquer transformação de natureza estratégica, estrutural, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro fator capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.

A competitividade constitui o foco das preocupações empresariais neste início de século. A fim de enfrentarem um ambiente crescentemente competitivo, as organizações sentem-se pressionadas a promover mudanças estratégicas em ritmo cada vez mais acelerado. Nesse contexto, o processo de **MUDANÇA ORGANIZACIONAL** configura-se não como fenômeno excepcional, mas como rotina, muitas vezes de difícil assimilação, no universo organizacional.

O pressuposto adotado em grande parte dos processos de mudança organizacional é o de que a transformação organizacional pode ser administrada, isto é, conduzida segundo as intenções e expectativas dos líderes formais. Tal pressuposto, característico de quem adota a postura voluntarista, pode obscurecer aspectos fundamentais ao entendimento de como se processa a mudança organizacional.



No livro *Mudança organizacional*, da Editora Atlas, Thomaz Wood Jr. analisa a mudança organizacional, tema que tem trazido imenso interesse de acadêmicos e executivos, mostrando as transformações e adaptações que as empresas vêm sofrendo para continuarem competitivas. Boa leitura!

A mudança organizacional deve ser entendida além dos chamados processos planejados de mudança. É necessário reconhecer três tipos de forças que podem provocar mudança: 1) a relação entre as organizações e seu ambiente; 2) o crescimento por meio dos estágios do ciclo de vida; 3) o exercício da política, ou seja, a constante luta pelo poder. Todos eles podem ocorrer à margem das intenções estratégicas e dos objetivos oficiais, obrigando a organização a se manter em contínuo movimento.

No estabelecimento de estratégias de mudança organizacional planejada, interferem, ainda, fatores de natureza cognitiva por meio da percepção do que se entende como ambiente de competição acirrada ou concorrência e, em sentido mais amplo, o próprio modo de interpretar a realidade, delimitado por valores e crenças compartilhados na organização (cultura organizacional) que influenciam tanto na constatação da necessidade de mudança como no modo de conduzi-la.

O ambiente empresarial também exerce sua influência no processo de mudança. No entanto, o ambiente não deve ser considerado apenas sob a ótica da estrita racionalidade econômica: normas e regras institucionais compartilhadas são importantes à medida que definem para as organizações o que é considerado legítimo ou não. A mudança organizacional se processa na medida em que novos valores e regras se incorporam ao contexto institucional de referência (renovação da cultura). As regras e os significados compartilhados no interior do contexto institucional da organização podem servir como *buffers* (ou amortecedores) que dificultam a assimilação de práticas emergentes em um contexto mais amplo, caso tais práticas não se coadunem com os valores vigentes.

No meio dessa corrida pela competitividade, estão os empregados. As mudanças os atingem e afetarão o seu relacionamento com os seus pares, subordinados e gestores. Existe uma preocupação ímpar de que as mudanças ocorridas na organização não venham acompanhadas de perda de qualidade e produtividade, pois o objetivo a ser alcançado é justamente o oposto, o ganho. Uma destacada importância, então, deve ser dada aos recursos humanos, para o seu desenvolvimento em conjunto com a organização. Para isso, é necessária a ampliação da área de atuação dos colaboradores de um nível micro-organizacional, vistos apenas como meio de melhorar a produtividade aparente do trabalho, para um nível estratégico. É nesse sentido que as empresas buscam cada vez mais a observância de estratégias de recursos humanos, aliadas à sua estratégia global.

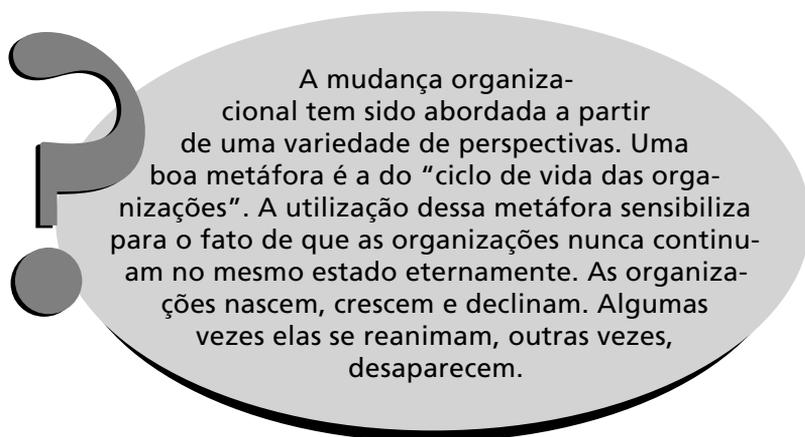
Uma mudança organizacional bem-sucedida depende da compreensão e do envolvimento de todas as pessoas afetadas. Os líderes e agentes de mudança devem trabalhar no sentido de criar um ambiente que estimule o entendimento e a implementação das mudanças, reforçando comportamentos construtivos por meio de treinamento, disponibilidade de informações, estímulo à inovação e à iniciativa, além de indicadores consistentes da realização das metas estabelecidas. Isso deve levar a um sistema coerente de incentivos, recompensas e responsabilidades.

A resistência à mudança é um fato. Todo ser humano possui reticências ao novo e precisa de um período de adaptação e de aceitação, e deve-se ter coerência para evidenciar as diferenças que ocorrem entre os indivíduos. Um dos problemas do indivíduo em relação às mudanças,

de um modo geral, não está em resistir à mudança em si. As pessoas resistem a serem mudadas, o que é perfeitamente legítimo. Ninguém muda por livre e espontânea vontade, sem angústia nem ansiedade, rumo ao desconhecido. A mudança traz consigo a incerteza, e esta leva ao medo. A mudança é um processo que deve ocorrer de forma paulatina, pois, se ocorrer de maneira abrupta, irá causar rejeição nos componentes da equipe de trabalho, já que atuam de forma direta sobre decisões e comportamentos. Está implícito na mudança o caráter gradual, pois deve ser efetivado pela adaptação às novas diretrizes, devendo-se evitar ao máximo o desconforto inicial da mudança.

Quanto mais próximas as metas da empresa forem consoantes às dos empregados, melhor será o trabalho em equipe. Quanto mais bem-sucedido o empresário for em mostrar a seus empregados que realmente quer ajudá-los a encontrar uma direção, a atingir suas metas, a partir da mudança proposta, maior será o moral deles e mais eles se empenharão no trabalho. Por outro lado, um empregador que não demonstra nenhuma consideração por seus empregados ou por suas metas sem dúvida terá grandes problemas pessoais, inúmeros problemas disciplinares, produtividade insatisfatória e alto índice de rotatividade de pessoal.

Quando há o envolvimento dos funcionários, há uma relação de lealdade com a organização, o que reflete em uma relação de longo prazo com os clientes.



Independentemente do estágio do “ciclo de vida” em que as organizações se encontram, elas interagem com o seu ambiente passando por processos de adaptação e reestruturação, afetando e sendo afetadas tanto pelo ambiente onde estão inseridas quanto pelo ambiente inserido dentro delas (grupos, indivíduos etc.). No processo de mudança organizacional, relacionada a reestruturação, melhoria, inovação etc., a maneira de gerenciar a transição é fundamental para que se possam alcançar os objetivos traçados. Espera-se da organização uma ampliação da chance de introduzir oportunidades inesperadas. Sabe-se que as ideias originais emanam de indivíduos autônomos, que estejam motivados, e que se difundem dentro da equipe, transformando-se então em ideias organizacionais que proporcionarão à organização uma imagem diferenciada – organizações que aprendem – e um diferencial competitivo.

No momento em que a organização pensa nas pessoas como parceiras de seu desenvolvimento, as pessoas pensam o mesmo em relação à empresa, o foco altera-se do controle para o desenvolvimento. Torna-se indispensável para a identificação dos interesses pessoais do empregado com a missão da empresa o reconhecimento do compromisso pessoal dos funcionários/colaboradores, dando uma nova dimensão para o papel do fator humano nas organizações. Para isso ocorrer, a estratégia precisa estar em conformidade com as regras definidas pela cultura organizacional vigente ou pela nova cultura em formação para explicar e suportar o processo de mudança organizacional.



Exemplo de mudanças organizacionais no Brasil

No Brasil, empresas de administração primitiva convivem lado a lado com organizações de vanguarda e classe mundial, em um país onde o sentido da palavra contraste parece ter sido “inventado” sob encomenda. Em muitas ocasiões, no âmbito de uma mesma empresa, convivem traços de todos esses momentos ao mesmo tempo. A partir de 1950, surgiram alguns impactos gerados pela mudança nas organizações. Para sintetizar essas dimensões de mudança, observe o quadro a seguir, com dois tipos de tendências.

Quadro 5.2: Tendências declinantes e ascendentes

	Tendências declinantes	Tendências ascendentes
Características do trabalho	Reprodutividade Rigidez Divisão de tarefas Formação prévia Liderança autoritária	Criatividade e flexibilidade Interfaces nebulosas, redundância e multiespecialização Aprendizado contínuo Liderança participativa
Estruturas organizacionais	Hierarquia vertical, rede matricial Centralização Perenidade Aglutinação de funções	Redução de níveis hierárquicos Descentralização e autonomia Instabilidade como fator de evolução Terceirização
Características da gestão empresarial	Foco no capital Teorias quantitativas Distância entre capital e trabalho	Foco nos recursos humanos Foco na gestão da informação Identidade e valores compartilhados Colaboração e participação

Fonte: Adaptado de Wood Jr; Picarelli Filho (1999).

Existem duas grandes consequências que impulsionam todas essas transformações: as organizações estão sendo obrigadas a lidar com a mudança de forma totalmente nova, em que a palavra-chave é flexibilidade. E a segunda consequência, derivada da primeira, é a falência do conceito industrial do trabalho e da remuneração. Uma vez que o trabalho em si tem assumido novos conceitos (tema da última aula), muitos modelos tradicionais da era industrial têm-se mostrado incapazes de dar flexibilidade à organização e de fazer frente ao novo ambiente de negócios.



Para Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), a história recente de nosso país traz aspectos muito importantes relacionados ao processo de mudança nas empresas. O início da década de 1990, por exemplo, foi resultado de um processo de mudança iniciado alguns anos antes. Os sindicatos começaram a se fortalecer em meados da década de 1980, e no decorrer desta década, foi possível perceber um movimento rumo à unificação dos trabalhadores com a criação de entidades nacionais. No período entre 1984 e 1990, começou-se a observar no Brasil uma grande ebulição de ideias relacionadas às inovações organizacionais e tecnológicas que já havia algum tempo faziam parte das empresas ao redor do mundo. Uma das principais contribuições trazidas pelas novas filosofias de gerenciamento da produção foi a incorporação da contribuição intelectual dos trabalhadores no processo de produção. Portanto, passou-se a valorizar novos sistemas de trabalho que pudessem favorecer a multifuncionalidade e políticas de recursos humanos que permitissem maior envolvimento e participação dos funcionários. Houve também um enxugamento no número de níveis hierárquicos nas empresas, possibilitando uma redução nas barreiras hierárquicas que dificultavam o processo de comunicação e o fluxo de informações.

A mudança nos dias de hoje (no ambiente, nas organizações, nas políticas etc.) parece apresentar três características únicas, que definem uma nova realidade, totalmente em transformação. Primeiro, essa mudança parece totalmente imprevisível. Se, por um lado, o ser humano sempre teve dificuldade em prever o futuro, atualmente é quase impossível imaginar para onde as coisas vão, em um curto espaço de tempo. Uma segunda característica da mudança nos dias de hoje é que ela define um estado, não um evento, ou seja, as transformações em que vivemos definem um estado incessante de mudança. E, terceiro, esse estado de mudança hoje é virtualmente incontrolável, à medida que nenhum indivíduo em particular pode efetivamente controlar seu ritmo, suas causas ou seus efeitos.

Além disso, existem três fatores impulsionadores das mudanças: pressões externas, pressões internas e alternativas coerentes.

- Pressões externas: competição intensificada; modificações na política industrial; alterações relacionadas à importação e exportação; nível mais elevado de exigências do consumidor e da comunidade e de expectativas dos acionistas.
- Pressões internas: conflitos de poder; demanda por maior autonomia no trabalho, por atividades mais criativas e motivadoras; por melhor acesso à tecnologia de informação; por melhoria da formação geral dos funcionários.
- Alternativas coerentes: visão comum coerente; orientação estratégica; sistema integrado de planejamento; objetivos e metas comuns; trabalho em equipe; sistemas de recompensa alinhados.

Por causa desses impulsionadores das mudanças, alguns autores e analistas das organizações apontam que as pessoas e as organizações precisam também mudar radical e constantemente. Em síntese, o que eles sugerem é que as organizações precisam aprender a se tornar flexíveis. As organizações flexíveis tomam a seguinte postura: estimulam o crescimento pessoal de seus funcionários; recompensam o desempenho e a iniciativa; formulam valores e visão organizacionais desafiadores; favorecem estruturas interligadas e multidisciplinares; incentivam a qualidade de vida de seus funcionários; permitem flexibilidade de horários ou operações; estimulam a participação e o relacionamento informal entre os funcionários; proporcionam treinamento e educação para toda a vida; buscam comunicação clara e ágil com seus funcionários e clientes.

O ambiente em mudança impele as organizações a mudarem também e a se perguntarem: (1) O ambiente de nossa empresa tem mudado tanto que um paradigma pode emergir como resposta para essa mudança? (2) Como mudanças ambientais são traduzidas em mudanças organizacionais? (3) Qual será o foco, concentrar-se em suas unidades organizacionais ou na expansão de seus limites, em maiores dimensões?

Nesse contexto, a comunicação, a informação e o conhecimento são de suma importância para qualquer organização. O uso eficaz destes deve ser uma preocupação constante das empresas. Essas incertezas geram preocupações nos empresários e empreendedores sobre a crescente necessidade de incorporação do conhecimento na produção de bens e

serviços em função da alta competitividade que os mercados exigem no desenvolvimento de novas competências. Uma organização pode alcançar um nível maior de desempenho aumentando a sua capacidade de processar informação.

Para que a mudança organizacional ocorra sem traumas, é necessário que seus pontos positivos sejam evidenciados, o que irá garantir uma aceitação mais rápida. Portanto, considera-se que há um paralelo importante com o processo de aprendizagem.

Atividade 2

Por que as empresas promovem mudanças organizacionais?

Resposta Comentada

Para reagir ao ambiente de negócios e também tentar alterá-lo ativamente, para melhorar as suas perspectivas de sobrevivência. Os modelos de gestão adotados com as mudanças visam desenvolver diferenciais para que a organização obtenha vantagem competitiva sobre as demais organizações de seu setor, que competem com ela. Para mudar a instância do poder, entre os seus dirigentes, agentes externos ou pressões de grupos e governos. Para se adaptar ao seu crescimento ou amadurecimento natural, como envelhecimento de um mercado, mudança de nicho, incorporação ou desuso de uma tecnologia etc.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A aprendizagem pode ser entendida como um processo de mudanças provocado por estímulos diversos e mediado por emoções que podem ou não produzir mudanças no comportamento da pessoa. Essa aprendizagem é a capacidade de se usar o conhecimento, produto do resultado da prática e da experiência crítica. Tal dinâmica produz, então, uma mudança relativamente permanente no comportamento dos

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Pode ser definida como a aquisição de conhecimentos, habilidades, valores, convicções e atitudes que acentuem a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento da organização.

indivíduos ligados à organização. Torna-se importante que o processo de gestão de conhecimento seja aprendido e incorporado pelos membros da firma. A empresa pode ser vista como um conjunto de relações que cria esse valor, um organismo que funciona a partir de um processo de permanente aprendizagem de mão dupla, que se alimenta das transações que realiza com seu ambiente interno e externo.

A **APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL** representa um processo que muda o *status* do conhecimento de indivíduos e organizações de diversas maneiras: por meio da modificação das crenças existentes, da adoção de novas crenças, do abandono de crenças anteriores e também da mudança no grau de confiança que as pessoas têm em determinada crença no contexto organizacional.

A competitividade que a empresa apresenta ao ambiente externo é condicionada pelo nível de desenvolvimento de sua competitividade interna, que é resultante de um processo de gestão que mobiliza a inteligência e o conhecimento organizacional para que a empresa se aperfeiçoe continuamente. Ou seja, para que haja aprendizado no nível organizacional, é necessário um “arranjo” adequado entre os elementos da configuração organizacional (modelo organizacional, instrumentos de gestão, comunicação, recursos, infraestrutura, sistema de informação etc.).

A crescente busca para melhor conciliar as expectativas de desenvolvimento da empresa e das pessoas pode ser explicada, primeiro, pela necessidade de a empresa obter um comprometimento/envolvimento efetivo do trabalhador com os objetivos e as estratégias da empresa como forma de obter vantagens competitivas. Essa efetividade tem sido alcançada por meio de uma relação de contínua agregação de valor tanto para a pessoa quanto para a empresa; segundo, pela necessidade de as empresas contarem com pessoas em condições de interagir com a organização num processo de mútua aprendizagem, sem que as empresas e as pessoas percam sua individualidade.

Segundo Argyris e Schön (1978), a aprendizagem organizacional ocorre em tipologias que os autores descrevem como aprendizagem de circuito simples (*single-loop*), de circuito duplo (*double-loop*) e do tipo deuterio (*deutero learning*). A aprendizagem de circuito simples ocorre quando a organização detecta erros e busca corrigi-los, não havendo a necessidade de se alterar suas normas e políticas. Já na aprendizagem de circuito duplo, a identificação e a correção de erros requerem mudanças nas normas, nos objetivos e nas políticas organizacionais. A aprendizagem do tipo deuterio, por sua vez, ocorre quando a organização tem a capacidade de identificar elementos facilitadores e inibidores para a aprendizagem, criando, assim, contextos prévios para a aprendizagem. Para a classificação da tipologia *deutero learning*, foi adotado como base o conceito para transmitir a ideia de aprendizado a partir de um contexto prévio para aprender. Para Argyris e Schön (1987), as organizações precisam aprender a superar os dois primeiros ciclos de aprendizagem, visando alcançar o estágio *deutero learning* e, assim, incrementar a capacidade de aprendizado a partir de contextos previamente estabelecidos.

Existem diversos tipos de aprendizagem organizacional, que podem ser vistos no **Quadro 5.3**.

Quadro 5.3: Tipos de aprendizagem organizacional

Tipos de aprendizagem	Definições
Aprendizagem de tarefas	Orienta para o desempenho e a valorização de tarefas específicas.
Aprendizagem sistêmica	Diz respeito aos processos da organização e ao desenvolvimento e melhorias.
Aprendizagem cultural	Trata dos fundamentos de uma organização, seus valores, convicções e atos.
Aprendizagem de liderança	Está voltada para a gestão e liderança de pessoas, grupos e unidades de empresas de maior porte.
Aprendizagem de equipe	Orienta para a eficiência na prática da função, mostrando também como se faz para promover o aprendizado e o crescimento da equipe.
Aprendizagem estratégica	Este tipo de aprendizagem está focada nas estratégias da organização, como se dá o seu desenvolvimento, sua implementação e prováveis melhorias.
Aprendizagem empreendedora	Trata do empreendedorismo e da gestão de equipes, como se estas fossem microempresas.
Aprendizagem reflexiva	Enfatiza o questionamento dos modelos vigentes na organização.
Aprendizagem transformacional	Orienta para as formas de se realizar mudanças dentro da organização que surtam efeitos significativos.

Fonte: Adaptado de Guns (1998).

As organizações que se propõem a construir estruturas e estratégias visando à dinamização e ao aumento do potencial de aprendizagem têm sido denominadas organizações que aprendem, *learning organizations* (em inglês). *Learning organizations* são instituições onde as pessoas se voltam para a aprendizagem coletiva, comprometida com resultados motivadores. O que essa abordagem traz de novo é que esse aprendizado passa a ser planejado e administrado para que, de maneira rápida, sistemática e alinhada aos objetivos estratégicos da empresa, se configure o precursor de um processo de mudança organizacional por evolução, que apesar de raro é o mais “saudável” para a empresa e seus empregados.

As organizações que aprendem são aquelas nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamentos novos e abrangentes, onde a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.

O termo “aprendizagem organizacional” vem sendo usado para descrever organizações ágeis, pois, devido às grandes turbulências, as organizações mais hierarquizadas não conseguem se adaptar com rapidez, e outras sequer conseguirão sobreviver. Aprender tem muito pouco a ver com informar-se. Em essência, aprender consiste em melhorar a capacidade, criando e construindo a possibilidade de se fazer algo que antes não podia ser feito. O aprendizado está intimamente relacionado com ação, o que não acontece com a absorção da informação. Assim, organizações de aprendizagem são aquelas que vão continuamente aprimorando a capacidade de criar.

A MUDANÇA E O PROCESSO DE APRENDIZAGEM

O processo de mudança organizacional está muito associado a uma mudança na maneira de atuar de seus empregados (muito especialmente de seu corpo gerencial), quanto aos novos princípios e métodos de trabalho. Na mesma lógica, não há como esquecer que essa nova maneira de atuar depende de um verdadeiro processo de aprendizagem, por meio do qual as pessoas desenvolvem a apropriação dos novos princípios e métodos, num contexto de aprendizagem coletiva.

A mudança tem trazido uma clara ênfase sobre a importância do aprendizado organizacional – o processo de adquirir conhecimento e

utilizar as informações para se adaptar com sucesso a novas circunstâncias. As organizações devem ser capazes de mudar de forma constante e positiva, principalmente nos dias atuais, que estão repletos de desafios. As organizações devem estar comprometidas com a busca contínua de novas ideias e oportunidades de aperfeiçoamento. O comprometimento deve envolver todos os funcionários da empresa, e de todos os níveis hierárquicos, devendo ser um movimento harmônico e unidirecional.

Atividade Final

Leia o texto a seguir e responda ao que se pede.



Muito tem sido escrito a respeito da era atual (na transição da Era da Informação para a Era do Conhecimento) e sobre as organizações. Executivos, gerentes e trabalhadores de linha de frente enfrentam, igualmente, quantidades gigantescas de informações, desafios e mudanças bruscas e inesperadas. A busca pelo conhecimento, pelo aprendizado, passa a ser, dentro do cenário apresentando, fator importante para indivíduos e organizações. O empregado ganha cada vez mais ênfase no cenário empresarial. De simples executor de tarefas, passou a cliente interno, demonstrando assim sua importância na sobrevivência das organizações. Novos estudos e técnicas surgem, demonstrando a importância desse elemento que até pouco tempo não despertava a atenção de grandes estudiosos. Cada vez mais as organizações percebem o valor de seus funcionários, denominando-os colaboradores, tentando, diferentemente do passado do século XX, ajustar mecanismos físicos e psicológicos para a agregação, manutenção e comprometimento dos trabalhadores na organização.

Na concepção dos processos organizacionais, como os empregados são afetados:

a. Pela cultura organizacional?

b. Pela mudança organizacional?

c. Pela aprendizagem organizacional?

Respostas Comentadas

a. A cultura organizacional une os empregados em torno dos mesmos objetivos e do modo de agir, tendo a capacidade de moldar os seus comportamentos, reforçar crenças comuns e de estimulá-los a alcançar os objetivos organizacionais. Padroniza a forma de os empregados pensarem e trabalharem. Os fundadores ou os gestores (a partir da orientação dos investidores) representam o modelo a ser seguido, e os funcionários terão maiores êxitos quanto mais rapidamente se adaptarem a sua forma de pensar e sentir os problemas organizacionais, da mesma forma que aqueles. A sobrevivência do empregado e a sua plena contribuição estão ligados ao nível de envolvimento e de compartilhamento com a organização, o que afetará a sua progressão de carreira e o seu comprometimento. Empregados não comprometidos ou não aculturados sabotam voluntária ou involuntariamente os processos de trabalho, gerando perdas pessoais e organizacionais.

b. No meio dessa corrida pela competitividade, estão os empregados. As mudanças os atingem e afetarão o seu relacionamento com os seus pares, subordinados e gestores. Existe uma preocupação ímpar de que as mudanças ocorridas na organização não venham acompanhadas de perda de qualidade e produtividade por parte dos empregados. Espera-se que os empregados sejam multiplicadores e agentes de mudança, e não resistentes e bloqueadores desta, sendo ativos, eficazes e comprometidos, gerando um diferencial de competitividade para a organização. Os empregados devem ser envolvidos na mudança, e as suas metas devem ser realísticas e passíveis de serem alcançadas dentro de um espaço de tempo definido. A transição deve ser gerenciada pela empresa, tornando os empregados parceiros do seu desenvolvimento.

c. A aprendizagem traz mudanças relativamente permanentes no comportamento dos empregados, mudando o status do conhecimento de indivíduos e organizações de diversas maneiras: por meio da modificação das crenças existentes, da adoção de novas crenças, do abandono de crenças anteriores, e também da mudança no grau de confiança que as pessoas têm em determinada crença no contexto organizacional. Para a empresa “ensinar” o empregado, o mesmo tem de enxergar significado e agregação de valor na mensagem emitida, havendo uma interação entre a empresa e o empregado, com o cuidado por parte da primeira, para que não haja perda de individualidade na homogeneização do conhecimento.

RESUMO

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros, como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Os principais fatores que influenciam a cultura organizacional são: os fundadores, o ramo de atividade da empresa, a gestão dos dirigentes atuais e a área geográfica em que atua a empresa.

Os elementos constituintes da cultura organizacional são: prática de ritos coletivos, perpetuação de mitos ou de histórias na organização, existência de tabus ou assuntos proibidos, normas de comportamento, valores emergentes do grupo organizacional, linguagem, atos simbólicos e formas de expressão, distanciamento do poder, grau de planejamento e formalização, grau de individualismo ou solidariedade social e características femininas ou masculinas.

Administrar eficazmente, nesse início de século XXI, significa empregar o mínimo de recurso possível para obter o máximo resultado esperado com máxima velocidade, atingindo níveis extraordinários de produção, e ao mesmo tempo um nível agradável de satisfação dos funcionários.

Mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estratégica, estrutural, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro fator capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.

Aprendizagem organizacional pode ser definida como a aquisição de conhecimentos, habilidades, valores, convicções e atitudes que acentuem a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento da organização.

Learning organizations são instituições onde as pessoas se voltam para a aprendizagem coletiva, comprometida com resultados motivadores.

INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, veremos como os sistemas de informação e a tecnologia podem facilitar as dinâmicas organizacionais e agilizar a circulação de conhecimento e seus impactos no cotidiano do trabalho organizado.

O ambiente de trabalho seguro

Meta da aula

Apresentar os conceitos e a aplicação de higiene e segurança no trabalho nas organizações, em condições físicas e psicológicas adequadas para a execução do trabalho visando à prevenção de acidentes e riscos à integridade do trabalhador.

Após o estudo do conteúdo desta aula, você deverá ser capaz de:



diferenciar a aplicação dos conceitos de absenteísmo, presenteísmo, ambiente psicológico e físico de trabalho e ergonomia;



identificar a atuação pontual do especialista em programas de segurança no trabalho.

INTRODUÇÃO

Desde a famosa experiência de Hawthorne (estudada em Administração Geral), coordenada por Elton Mayo, até os dias de hoje, a fadiga, os acidentes no trabalho e o efeito das condições de trabalho sobre a produtividade do pessoal são preocupações constantes dos gestores e da sociedade em geral.

Os gestores devem observar, desenvolver e implementar processos e práticas que minimizem o risco de danos, dolo ou imprevistos aos empregados, propiciando um ambiente seguro de trabalho, e essa deve ser uma preocupação iminente para você que estuda Administração. Cabe aos empregadores e aos gestores assumirem responsabilidades legais e morais de assegurar um local de trabalho livre de riscos desnecessários e de condições ambientais que possam provocar danos à saúde física e mental das pessoas.

Além da responsabilidade social pelo fato, podem ser enfatizados ganhos reais de economia, produtividade e qualidade de vida, quando se investe em saúde e segurança do trabalho. Os ganhos extravasam o ambiente interno da empresa e acabam afetando positivamente a sua imagem, o que irá gerar aprovação social e interesse de novos parceiros e investidores. Criar e manter um ambiente de trabalho seguro e saudável é fundamental para as empresas que buscam se destacar no setor e preocupam-se com os crescentes custos decorrentes dos acidentes do trabalho e das doenças profissionais.

Os programas de segurança e de saúde constituem atividades importantes para a manutenção das condições físicas e psicológicas do pessoal. Higiene e segurança do trabalho constituem duas atividades intimamente relacionadas, no sentido de garantir condições pessoais e materiais de trabalho capazes de manter certo nível de saúde dos empregados. Segundo o conceito emitido pela Organização Mundial de Saúde, a saúde é um estado completo de bem-estar físico, mental e social e que não consiste somente na ausência de doença ou de enfermidade. Buscando a saúde do trabalhador, a Organização Internacional do Trabalho implementa tecnologias, processos e ações no esforço de minimizar acidentes no local de trabalho, melhorar as condições físicas e psicológicas do ambiente e integrar o empregado à empresa.

SEGURANÇA NO TRABALHO – HISTÓRICO NO BRASIL

No início do século XX, as transformações que ocorriam na Europa e a elaboração de normas de proteção ao trabalhador em diversos países foram fatores externos que influenciaram no Direito do Trabalho brasileiro. O ingresso do Brasil na Organização Internacional do Tra-

balho (OIT), criada no Tratado de Versalhes, em 1919, fez com que o país tivesse o compromisso de observar e fiscalizar normas trabalhistas. A partir de 1930, a proteção ao trabalhador ganhou novo impulso no campo político e legislativo. No governo de Getúlio Vargas, houve uma reestruturação da ordem jurídica trabalhista e inúmeras foram as leis editadas, comprovando-se, desse modo, a maior intervenção do Estado. Foi criado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio (Decreto nº 19.433); instituiu-se a carteira profissional; disciplinou-se a duração da jornada de trabalho no comércio (Decreto nº 21.186) e na indústria (Decreto nº 21.364); o trabalho das mulheres nos estabelecimentos industriais e comerciais recebeu texto especial (Decreto nº 21.417-A), assim como o trabalho dos menores (Decreto nº 22.042).

A questão da higiene do trabalho também obteve progressos a partir de 1930. Com a criação do Ministério de Educação e Saúde, editaram-se leis sobre saúde pública em geral, incluindo um capítulo de higiene industrial, com fiscalização sobre estabelecimentos industriais. Em 1934, foi assinada a Lei dos Acidentes do Trabalho (Decreto nº 24.637), prevendo proteção e indenização para alguns tipos de acidentes profissionais, e, em 1937, era ratificada a Convenção de Genebra sobre moléstias passíveis de indenização. As leis disciplinadoras das relações trabalhistas tornaram-se muitas e originaram um sistema fragmentado e falho. Cada profissão tinha uma lei própria, o que prejudicava muitas outras profissões que ficavam fora da proteção legal. Decidiu-se, então, reunir os textos legais em um só diploma, acrescentando-se, ainda, inúmeras e importantes inovações. Dessa forma, foi promulgada, pelo Decreto-Lei nº 5.452, em 1943, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), cujos artigos 154 e seguintes tratavam dos problemas da saúde do trabalhador, já sob o título Higiene e Segurança do Trabalho.

Mais de cinquenta anos depois, em outubro de 1988, foi aprovada pela Assembleia Nacional Constituinte uma nova Constituição Federal, como consequência da luta pela normalização democrática e pela conquista do Estado Democrático de Direito, iniciada assim que se instalou o golpe de 1964. Vários direitos do trabalhador foram consagrados em nível constitucional, com inovações de relevante importância para o sistema jurídico trabalhista. A livre criação dos sindicatos, já prevista pela Convenção nº 87, da OIT, de 1948, o direito de greve e a redução da jornada semanal de trabalho foram algumas das matérias. Além dessas,

indenizações para as dispensas arbitrárias, estabilidade especial para o dirigente sindical e para o dirigente das comissões internas de prevenção de acidentes do trabalho, entre outras inovações, foram um grande passo para o respeito à autonomia privada coletiva na ordem trabalhista.

Com o passar do tempo, surgiram as Normas Regulamentadoras. Dentre elas, a NR 1 estabelece as disposições gerais sobre tais normas, mencionando em seu subitem 1.1 que as NR relativas à segurança e à medicina do trabalho são de observância obrigatória pelas empresas privadas e públicas e pelos órgãos públicos de administração direta e indireta, bem como pelos órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário, que possuam empregados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho.

Na mesma NR 1, têm-se, no subitem 1.7, os deveres dos empregadores, de cumprir e fazer cumprir as disposições legais e regulamentares sobre segurança e medicina do trabalho; de elaborar ordens de serviço sobre segurança e medicina do trabalho; de informar aos trabalhadores os riscos profissionais, como prevenir e limitar tais riscos e manter informados esses trabalhadores das condições de trabalho; e permitir que representantes dos trabalhadores acompanhem a fiscalização dos preceitos legais e regulamentadores sobre segurança e medicina do trabalho.

Normas Regulamentadoras (NR)



Um gestor eficaz sempre preza pelo bem-estar dos funcionários, conhece e aplica a lei. Pensar em segurança no trabalho é pensar em vidas humanas (funcionários), naqueles que estão indiretamente ligados à execução do trabalho (família, sociedade), na empresa (que terá uma imagem negativa caso seja encarada como insegura), nos negócios (apenas uma empresa que segue estritamente a lei poderá participar de concorrências públicas, atrairá investidores e parceiros estratégicos), no meio ambiente (não poluidora ou danosa) e na sociedade em geral (ter responsabilidade social e agir com ética). Para orientar, conduzir e fiscalizar eventuais excessos e negligências, existe um código escrito que registra todos os direitos e deveres dos empregadores (seja na modalidade de comércio, indústria, prestação de serviço ou no campo), assim como também dos empregados, no que diz respeito à segurança no trabalho, por meio de normas de conduta e proteção – as Normas Regulamentadoras.

A higiene e a segurança no trabalho seguem as diretrizes das normas regulamentadoras. Nesta aula, serão comentadas algumas normas específicas, mas você, futuro administrador, deverá conhecer todas elas para o exercício futuro de sua profissão. Até este ano corrente, 2009, o Ministério do Trabalho e Emprego havia editado 33 NR e 5 NRR (Normas Regulamentadoras Rurais). Boa leitura.

Você pode fazer o *download* gratuito na íntegra das normas em http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/default.asp.



HIGIENE NO TRABALHO

Um ambiente de trabalho agradável pode melhorar o relacionamento interpessoal e a produtividade, assim como reduzir acidentes, doenças, **ABSENTEÍSMO**, **PRESENTEÍSMO** e rotatividade de pessoal. Fazer desse ambiente um local agradável para se trabalhar tornou-se uma verdadeira obsessão para as empresas bem-sucedidas e é um desafio para nós, gestores.

ABSENTEÍSMO

Somatório de todos os “tempos de ausência” do empregado do local de trabalho.

Constitui-se por faltas e atrasos regulares, justificáveis ou não. Essa perda de assiduidade causa prejuízos significativos à organização, e seu índice pode ser calculado em horas ou dias de trabalho perdidos.

PRESENTEÍSMO

Significa o empregado estar presente fisicamente no ambiente de trabalho, mas não gerar a produtividade comumente esperada. Pode ser provocado voluntariamente pelo empregado, o famoso “corpo mole”, por alguma discordância ou atrito nas relações de trabalho, ou involuntariamente, antecedendo problemas físicos, psíquicos ou sociais que levam o trabalhador a estar mental e emocionalmente ausente.

A higiene do trabalho está relacionada com as condições ambientais de trabalho que asseguram a saúde física e mental e com as condições de bem-estar das pessoas. Do ponto de vista de saúde física, o local de

HIGIENE DO TRABALHO

Refere-se a um conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos à saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas.

trabalho constitui a área de ação de **HIGIENE DO TRABALHO**, envolvendo aspectos ligados à exposição do organismo humano a agentes externos como ruído, ar, temperatura, umidade, luminosidade e equipamento de trabalho. Assim, um ambiente de trabalho saudável deve envolver condições ambientais físicas que atuem positivamente sobre todos os órgãos dos sentidos humanos, como visão, audição, tato, olfato e paladar. Do ponto de vista de saúde mental, o ambiente de trabalho deve envolver condições psicológicas e sociológicas saudáveis e que atuem positivamente sobre o comportamento das pessoas, evitando impactos emocionais como o estresse, por exemplo (Figura 6.1).



Figura 6.1: Higiene no trabalho.

Um programa de higiene do trabalho preocupa-se com o diagnóstico e a prevenção das doenças ocupacionais a partir do estudo e controle de duas variáveis: o homem e seu ambiente de trabalho. Seus principais itens estão relacionados com:

- *Ambiente físico de trabalho*: iluminação, ruídos, temperatura, ventilação, umidade etc.
- *Ambiente psicológico de trabalho*: relacionamentos humanos agradáveis, tipo de atividade agradável e motivadora, estilo de gerência democrático e participativo, eliminação de possíveis fontes de estresse etc.

Objetivos da higiene no trabalho

A higiene no trabalho (também chamada, no passado, de higiene industrial) tem caráter eminentemente preventivo, pois objetiva a saúde e o conforto do trabalhador, evitando que este adoença e se ausente provisória ou definitivamente do trabalho.

Entre os objetivos principais da higiene do trabalho estão: eliminação das causas das doenças profissionais; redução dos efeitos prejudiciais provocados pelo trabalho em pessoas doentes ou portadoras de defeitos físicos; prevenção do agravamento de doenças e de lesões; manutenção da saúde dos trabalhadores e aumento da produtividade por meio de controle do ambiente de trabalho.

Por isso, é importante perguntar: você, como futuro administrador, poderá atingir esses objetivos e conduzir a sua organização a altos índices de produtividade? Alguns pontos poderão ser observados para atingir os objetivos descritos anteriormente, como: promover a educação dos operários, chefes, capatazes, gerentes etc., indicando os perigos existentes e ensinando como evitá-los; manter constante estado de alerta contra os riscos existentes no local de trabalho; pelo estudo e observação dos novos processos ou materiais a serem utilizados; e gerar multiplicadores e ações disciplinares dos procedimentos adotados visando à segurança de todos.

Sugestões para um melhor ambiente de trabalho

Para garantir um ambiente de trabalho com condições otimizadas, siga as seis dicas a seguir:

1. Assegure-se de que as pessoas respirem ar fresco. O custo desta providência é ridículo quando comparado com as despesas de limpeza.
2. Evite materiais suspeitos que emitam odores ou toxinas.
3. Proporcione um ambiente livre de fumaça. Proíba o fumo ou estabeleça um local destinado aos fumantes com um sistema de ventilação.
4. Adote dutos limpos e secos. Dutos de ventilação ou ar-condicionado, quando úmidos, favorecem o aparecimento de fungos.
5. Preste atenção às queixas das pessoas. Registre as reclamações e tome providências para a higiene do trabalho.
6. Proporcione equipamentos adequados. Faça uso da ergonomia e, assim, evite traumas físicos. Cada pessoa é diferente e requer o uso de equipamentos que se ajustem às suas necessidades individuais.

A higiene no trabalho está relacionada às condições ambientais que asseguram a saúde física e mental das pessoas. Do ponto de vista de saúde física, o local de trabalho constitui a área de ação da higiene do trabalho, envolvendo aspectos ligados à exposição do organismo humano a agentes externos como ruídos, ar, temperatura, umidade, luminosidade e equipamentos de trabalho. Do ponto de vista da saúde mental, o ambiente de trabalho deve envolver condições psicológicas e sociológicas saudáveis e que atuem positivamente no comportamento das pessoas, evitando impactos emocionais como o estresse.

CONDIÇÕES AMBIENTAIS DE TRABALHO

Uma das preocupações mais latentes da Organização Internacional do Trabalho é como o trabalho é influenciado e afetado na execução das funções laborais. O trabalho das pessoas é profundamente influenciado por três grupos de condições: condições ambientais de trabalho, condições de tempo (duração da jornada de trabalho, horas extras, período de descanso etc.) e condições sociais (organização informal, *status* etc.). A higiene do trabalho ocupa-se do primeiro grupo: as condições ambientais de trabalho, embora não se descuide totalmente dos outros dois grupos.

Ambiente físico de trabalho

Ambiente físico de trabalho é aquele que envolve o empregado enquanto este desempenha um cargo. Os itens mais importantes das condições ambientais de trabalho são: iluminação, ruído, temperatura, ventilação e umidade.

a) Iluminação

A iluminação refere-se à quantidade de luminosidade que incide no local de trabalho do empregado. Não se trata da iluminação em geral, mas a quantidade de luz no ponto focal do trabalho. Assim, os padrões de iluminação são estabelecidos de acordo com o tipo de tarefa visual que o empregado deve executar: quanto maior a concentração visual do empregado em detalhes e minúcias, tanto mais necessária a luminosidade no ponto focal de trabalho.

A má iluminação causa fadiga à vista, prejudica o sistema nervoso, concorre para a má qualidade do trabalho e é responsável por razoável parcela dos acidentes. Um sistema de iluminação deve possuir os seguintes requisitos: ser suficiente, de modo que cada foco luminoso forneça toda a quantidade de luz necessária a cada tipo de trabalho; ser constante e uniformemente distribuído de modo a evitar a fadiga dos olhos, decorrente das sucessivas acomodações, em virtude das variações da intensidade da luz; e ser disposto no sentido de não causar ofuscamento, ou resplandecência, que tragam fadiga à visão, em face da necessidade de constantes acomodações visuais.

Os principais tipos de iluminação são: natural e artificial, no que tange à parte luminosa; e indireta; semi-indireta; semidireta; direta e difusa, no que concerne à distribuição de luz.

b) Ruído

O ruído é considerado, geralmente, um som ou barulho indesejável. O som tem duas características principais: a frequência e a intensidade. A frequência do som é o número de vibrações por segundo, emitidas pela fonte do ruído, e é medida em ciclos por segundo (cps). A intensidade do som é medida por decibéis (dB). A evidência e as pesquisas feitas mostram que o ruído não provoca diminuição no desempenho do trabalho. Todavia, a influência do ruído sobre a saúde do empregado e, principalmente, sobre sua audição é poderosa. A exposição prolongada a níveis elevados de ruído pode produzir perda de audição, proporcional ao tempo de exposição. Em outros termos, quanto maior o tempo de exposição ao ruído, maior o grau de perda da audição.

A intensidade do som varia enormemente. A menor vibração sonora audível corresponde a 1 decibel (1db), enquanto os sons extremamente fortes costumam provocar sensação dolorosa a partir de 120 dB. A Portaria n° 491, de 16/9/65, do Ministério do Trabalho e Previdência Social, especifica que o nível máximo de intensidade de ruído em ambiente fabril é de 85 decibéis. Acima disto, o ambiente é considerado insalubre. Para alguns autores, ruídos entre 85 e 95 decibéis podem produzir danos auditivos crônicos, diretamente proporcionais a intensidades, frequências e tempos de exposição.

Os métodos mais amplamente utilizados para o controle dos ruídos na indústria, geralmente, podem ser incluídos em uma das cinco classificações:

1. eliminação do ruído no elemento que o produz, mediante reparação ou novo desempenho da máquina, engrenagens, polias, correias etc.;
2. separação da fonte do ruído, mediante anteparos ou montagem das máquinas e demais equipamentos sobre molas, feltros ou amortecedores de ruído;
3. encerramento da fonte de ruído dentro de paredes à prova de ruídos;
4. tratamento dos tetos, paredes e solos em forma acústica para a absorção de ruídos;
5. equipamento de proteção individual (EPI), como protetor auricular.

c) Temperatura e ventilação

Uma das condições ambientais de trabalho relevantes é a temperatura. Existem cargos cujo local de trabalho se caracteriza por elevadas temperaturas, como é o caso da proximidade de fornos de siderurgia e de cerâmica, de forjarias etc., nos quais o ocupante precisa vestir roupas adequadas para proteger sua saúde. Em outro extremo, existem cargos cujo local de trabalho impõe temperaturas baixíssimas, como em frigoríficos, por exemplo, que exigem roupas adequadas para proteção. Nesses casos extremos, a insalubridade constitui a característica principal desses ambientes de trabalho.

No Brasil, em face do clima tropical, o ideal é que a temperatura fique na faixa de 18 a 20 graus centígrados para trabalhos muito ativos (braçais) e de 20 a 22 graus centígrados para trabalhos de escritório. Essas temperaturas são normalmente conseguidas pelo uso de aparelhos de ar-condicionado, os quais permitem regular a temperatura e a umidade do ambiente.

Muitas vezes, quando o ambiente não parece oferecer tamanha agressividade, essa preocupação não se torna latente, mas mesmo dentro do escritório a variação de poucos graus para cima ou para baixo pode causar perda de produtividade. Tente estar atento às necessidades dos funcionários climatizando adequadamente o ambiente de trabalho.

d) Umidade

A umidade é consequência do alto grau de teor higrométrico do ar. Existem condições ambientais de elevada umidade, como é o caso da maioria das tecelagens, que exigem alta gradação higrométrica para tratamento dos fios. Porém, existem condições ambientais de pouca ou nenhuma presença de umidade, como é o caso das indústrias cerâmicas onde o ar é chamado de “seco”. Nesses dois casos extremos, a insalubridade também constitui a característica principal.

Ambiente psicológico ou mental de trabalho

O trabalho é um fator extremamente importante na vida das pessoas, pois promove a realização dos indivíduos em seus vários níveis, mas, por outro lado, pode constituir-se num fator desencadeante de vários problemas psíquicos. Assim, a relação existente entre a saúde mental e o trabalho depende das características intrínsecas do cargo (monotonia, risco de vida, entre outros), do ambiente de trabalho, do ambiente familiar e de aspectos sociais, políticos e econômicos do país.

Algumas causas que podem prejudicar psicologicamente a relação do empregado com seu trabalho são: dificuldades de relacionamento entre os vários níveis hierárquicos da empresa, posições ambíguas do funcionário (poder sobre os subordinados versus submissão aos superiores) e limitação da criatividade no trabalho.

A organização pode tomar medidas para melhorar as relações do empregado com o trabalho, como a programação de atividades de lazer durante o período de serviço. Já para diminuir desajustes profissionais, é importante definir melhor o papel do funcionário dentro da empresa e no processo em que está inserido, estimular a participação do funcionário na estrutura organizacional, melhorar as relações de trabalho e preparar o empregado para melhor aceitar novos métodos e técnicas de trabalho.

ERGONOMIA

A palavra “ergonomia” é de origem grega (*erg* = trabalho + *nomos* = leis) e quer dizer “as leis que regem o trabalho”. Tem como objetivo reduzir ao máximo o esforço do empregado no manuseio de seus instrumentos de trabalho, visando estabelecer os parâmetros que permitam a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas

dos trabalhadores, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente. Simplificando, ergonomia é o estudo científico do ser humano relacionado com seu ambiente de trabalho.

Ergonomia é um conjunto de ciências e tecnologias que buscam a adaptação entre o ser humano e o seu trabalho, procurando o ajustamento entre pessoas, coisas que fazem, objetos que usam e o seu ambiente de trabalho. Sua ação é de caráter multidisciplinar, e seu objetivo básico é adaptar as condições de trabalho às características do ser humano, ou seja, projetar trabalhos, locais de trabalho, máquinas e ferramentas adaptadas às pessoas. As condições de trabalho incluem aspectos relacionados ao levantamento, ao transporte e à descarga de materiais, ao mobiliário, aos equipamentos e às condições ambientais do posto de trabalho e à própria organização do trabalho (Figura 6.2).



Figura 6.2: Ergonomia.

Atualmente, o campo de atuação da ergonomia abrange a perfeita adequação do trabalho, da técnica e do meio ambiente de trabalho ao trabalhador, ou seja, visa à plena interação homem-máquina, devendo ser levados em conta todos os seus múltiplos aspectos, desde o recrutamento e a seleção até a formação dos trabalhadores. Tanto o empregado quanto o componente físico de suas tarefas têm características específicas e que exigem tratamento diferenciado para cada situação de trabalho.

Para analisar o texto completo sobre esse tema, procure a Norma Regulamentadora nº 17, que trata especificamente sobre ergonomia.

Atividade 1

Correlacione as colunas, indicando por meio dos exemplos sugeridos os conceitos expostos no texto. 

- | | |
|--------------------------------------|--|
| (1) Absenteísmo | () Após a divisão do departamento em duas unidades estratégicas de negócios, Joana está sob forte pressão, pois, como secretária, agora possui dois chefes que lhe dão afazeres conflitantes e ao mesmo tempo. |
| (2) Presenteísmo | () Guilherme não vê chances de efetivação no estágio remunerado que está fazendo. Quando não é observado, apenas fica enrolando, vendo o tempo passar. |
| (3) Ambiente físico de trabalho | () A empresa WTR acaba de adquirir novas mesas e cadeiras adaptadas ao peso, altura e atividade exercida pelos funcionários. |
| (4) Ambiente psicológico de trabalho | () Cristiane constantemente desenvolve problemas alérgicos e fica resfriada devido à falta de manutenção do sistema de refrigeração do escritório onde trabalha. |
| (5) Ergonomia | () No setor em que Ivo é gerente, os 20 funcionários costumam chegar sempre uns 15 minutos atrasados e saem 10 minutos antes do final do expediente. Ele está calculando quanto a empresa poderia produzir com esses minutos todos somados, caso os funcionários cumprissem o horário regularmente. |

Resposta

Numeração das colunas segundo a aplicação do conceito em cada exemplo sugerido. 4 / 2 / 5 / 3 / 1.

SEGURANÇA NO TRABALHO

A segurança no trabalho pode ser entendida como um conjunto de medidas que são adotadas visando minimizar acidentes do trabalho, doenças ocupacionais, bem como proteger a integridade e a capacidade

SEGURANÇA NO TRABALHO

Conjunto de medidas técnicas educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes, eliminando as condições inseguras do ambiente, instruindo ou convencendo as pessoas sobre a implantação de práticas preventivas.

ACIDENTES

Fato não premeditado do qual resulta dano considerável.

de trabalho do empregado. Um programa de **SEGURANÇA NO TRABALHO** requer as seguintes etapas: estabelecimento de um sistema de indicadores e estatísticas de acidentes; desenvolvimento de sistemas de relatórios de providências; desenvolvimento de regras e procedimentos de segurança; recompensas aos gerentes e supervisores pela administração eficaz da função de segurança.

A segurança no trabalho envolve três áreas principais de atividade: prevenção de acidentes, prevenção de incêndios e prevenção de roubos.

PREVENÇÃO DE ACIDENTES

A segurança no trabalho está relacionada com a prevenção de **ACIDENTES** e a administração de riscos ocupacionais. Sua finalidade é profilática, no sentido de antecipar-se para que os riscos de acidentes sejam minimizados. Algumas organizações tratam a segurança no trabalho como prioridade.

Os acidentes do trabalho são classificados da seguinte forma (Figura 6.3):

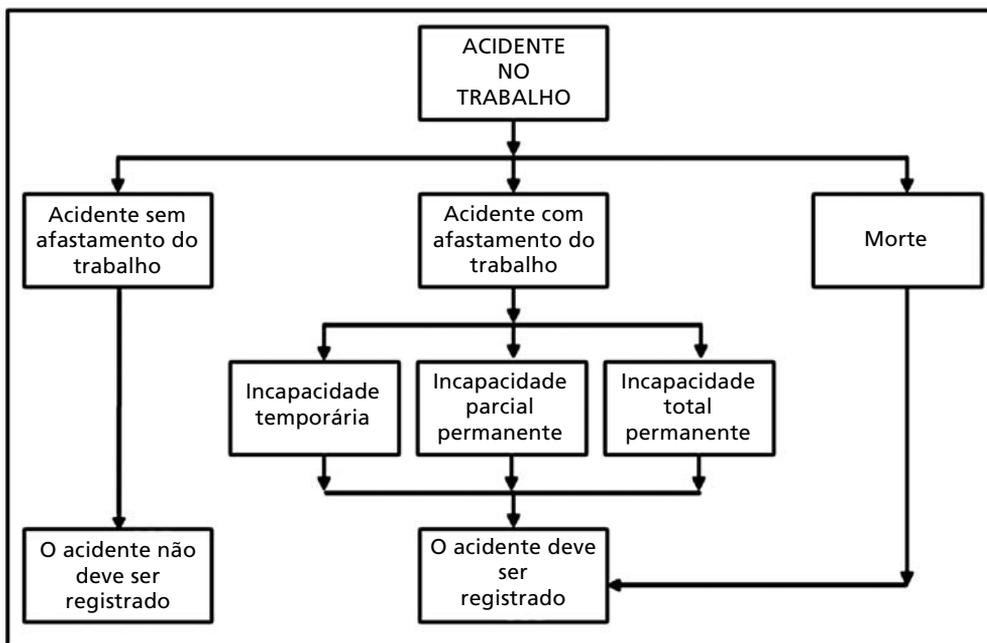


Figura 6.3: Os acidentes do trabalho e sua classificação.
 Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999).

- **Acidente sem afastamento:** aquele após o qual o empregado continua trabalhando sem qualquer sequela ou prejuízo considerável. Esse tipo não provoca o afastamento do trabalho nem é considerado nos cálculos dos coeficientes de frequência (CF) e de gravidade (CG), embora deva ser investigado e anotado em relatório, além de exposto nas estatísticas mensais.
- **Acidente com afastamento:** é aquele que provoca o afastamento do empregado. Pode ser classificado em:
 - a. *Incapacidade temporária:* provoca a perda temporária da capacidade para o trabalho, e suas sequelas se prolongam por um período menor do que um ano. No retorno ao trabalho, o empregado assume sua função sem qualquer redução da sua capacidade de trabalho.
 - b. *Incapacidade parcial permanente:* provoca a redução parcial e permanente para o trabalho, e suas sequelas se prolongam por um período maior do que um ano. É geralmente motivada por perda de qualquer membro ou parte deste; redução da função de qualquer membro ou parte deste; perda da visão ou redução funcional de um olho, da audição ou redução funcional de um ouvido; quaisquer outras lesões orgânicas, perturbações funcionais ou psíquicas que resultem, na opinião do médico, em redução de menos de três quartos da capacidade de trabalho.
 - c. *Incapacidade permanente total:* provoca a perda total, em caráter permanente, da capacidade de trabalho. É geralmente motivada por: perda da visão de ambos os olhos; perda da visão de um olho com redução em mais da metade da visão do outro; perda anatômica ou impotência funcional de mais de um membro ou de suas partes essenciais (mão ou pé); perda da visão de um olho simultânea à perda anatômica ou impotência funcional de uma das mãos ou de um pé; perda da audição de ambos os ouvidos ou, ainda, redução em mais da metade de sua função; quaisquer outras lesões orgânicas, perturbações funcionais ou psíquicas permanentes que ocasionem, sob opinião médica, a perda de três quartos ou mais da capacidade para o trabalho.
- **Morte:** o acidente provoca a morte do empregado.

Acidente x Incidente

Acidente e incidente são sinônimos? Algumas pessoas acham que sim e trocam o uso de um termo pelo outro de forma costumeira. Na verdade, eles estão relacionados, mas não são a mesma coisa. Acidente significa um acontecimento casual, infeliz e imprevisto, algo que foge ao nosso controle e que geralmente causa dano; já o incidente refere-se à circunstância acidental, ou seja, a situação ou o episódio que ocasionou o acidente.

Causas dos acidentes do trabalho

A maior parte dos acidentes é provocada por causas que podem ser identificadas e removidas, para que não continuem provocando novos acidentes. Em todo acidente do trabalho estão presentes os seguintes elementos:

- *O agente*: é definido como o objeto ou substância (a máquina, o local ou o equipamento que poderiam ser adequadamente protegidos) diretamente relacionados com a lesão, como a prensa, a mesa, o martelo, a banheira etc.
- *A parte do agente*: é a parte do agente que está diretamente associada ou relacionada com a lesão, como o volante, o pé da mesa, o cabo do martelo, o piso da banheira etc.
- *A condição insegura*: é a condição física ou mecânica existente no local, na máquina, no equipamento ou na instalação que leva à ocorrência do acidente.
- *O tipo de acidente*: é a forma ou o modo de contato entre o agente do acidentado ou, ainda, o resultado desse contato, como batidas, tombos, escorregões, choques etc.
- *O ato inseguro*: é a violação de procedimento aceito como seguro, ou seja, deixar de usar equipamento de proteção individual, distrair-se ou conversar durante o serviço etc.
- *O fator pessoal de insegurança*: qualquer característica, deficiência ou alteração mental, psíquica ou física que permite o ato inseguro.

Equipamentos de proteção

Para prevenir os acidentes e as doenças decorrentes do trabalho, a ciência e as tecnologias colocam à nossa disposição uma série de medidas e equipamentos de proteção coletiva e individual. As medidas e os equipamentos de proteção coletiva visam, além de proteger muitos trabalhadores ao mesmo tempo, à otimização dos ambientes de trabalho, destacando-se por serem mais rentáveis e duráveis para a empresa.

O Equipamento de Proteção Coletiva (EPC) é toda medida ou dispositivo, sinal, imagem, som, instrumento ou equipamento destinado à proteção de uma ou mais pessoas; já o Equipamento de Proteção Individual (EPI) é todo dispositivo de uso individual destinado à proteção de uma pessoa. Existe uma Norma Regulamentadora, a número 6, que trata especificamente sobre esse tema. Não custa dar uma examinada!

A VI Conferência Internacional de Estatística do Trabalho, reunida em 1947 em Montreal, estabeleceu o Coeficiente de Frequência e o Coeficiente de Gravidade com medidas para controle e avaliação dos acidentes. Ambos os coeficientes são utilizados em quase todos os países, permitindo comparações internacionais ao lado de comparações entre ramos diferentes de indústrias.

- A fórmula do Coeficiente de Frequência (CF) é a seguinte:

$$CF = \frac{\text{n}^\circ \text{ de acidentes com afastamento} \times 1.000.000}{\text{n}^\circ \text{ de homens/horas trabalhadas}}$$

O coeficiente de frequência significa o número de acidentes com afastamento ocorrido em cada milhão de homens/horas trabalhadas durante o período considerado. É um índice que relaciona o número de acidentes com cada milhão de homens/horas trabalhadas a fim de ensejar comparações com todos os tipos e tamanhos de indústria.

Para o cálculo de CF, são necessárias as seguintes informações:

- Número médio de empregados da empresa em determinado intervalo de tempo (dia, mês, ano): é a relação entre o total de horas trabalhadas por todos os empregados nesse intervalo de tempo e a duração normal do trabalho no mesmo intervalo (com base em 8 horas por dia, 25 dias ou 200 horas/mês, e 300 dias ou 2.400 hora/ano).
- Homens/horas trabalhadas é o número que exprime a soma de todas as horas efetivamente trabalhadas por todos os empregados da empresa, inclusive do escritório, da administração, de vendas ou de outras funções. São horas em que os empregados estão sujeitos a acidentes do trabalho. No número de homens/horas trabalhadas, devem ser incluídas as horas extras e excluídas as horas remuneradas não trabalhadas, tais como as decorrentes de faltas abonadas, licenças, férias, enfermidades e descanso remunerado. Para o empregado cujas horas efetivamente trabalhadas sejam de difícil determinação, serão consideradas 8 horas por dia de trabalho.
- A fórmula do Coeficiente de Gravidade (CG) é a seguinte:

$$GC = \frac{(\text{dias perdidos} + \text{dias computados}) \times 1.000.000}{n^{\circ} \text{ de homens/horas trabalhadas}}$$

Coeficiente de Gravidade significa o número de dias perdidos e computados em cada milhão de homens/horas trabalhadas, durante o período de tempo considerado. É um índice que relaciona a quantidade de afastamentos com cada milhão de homens/horas trabalhadas, a fim de ensejar comparações com outros tipos e tamanhos de indústrias.

Para o cálculo do CG, são necessárias as seguintes informações:

- Dias perdidos: são o total de dias nos quais o acidentado fica incapacitado para o trabalho em consequência de acidente com incapacidade temporária. Os dias perdidos são dias corridos, contados do dia imediatamente seguinte ao do acidente até o dia da alta médica, inclusive. Portanto, na contagem dos dias perdidos, incluem-se os domingos, os feriados ou qualquer outro dia em que haja trabalho na empresa.

- Dias perdidos transportados: são os dias perdidos durante o mês por acidentado do mês anterior (ou de meses anteriores).
- Dias debitados ou dias computados por redução da capacidade ou morte: são o número de dias que convencionalmente se atribui aos casos de acidentes que resultem em morte, incapacidade permanente, total ou parcial, representando a perda total ou redução da capacidade para o trabalho, conforme a Tabela de Avaliação Convencional da Redução Permanente da Capacidade para o Trabalho.

A Tabela de Avaliação Convencional da Redução Permanente da Capacidade para o Trabalho pode ser encontrada na internet, no endereço http://www.bauru.unesp.br/curso_cipa/artigos/nb18.doc.

Como prevenir acidentes?

A prevenção de acidentes na empresa é um processo que, para ser considerado eficaz, deve ter a participação e o comprometimento de todos os membros da organização. Todo programa de prevenção de acidentes focaliza duas atividades básicas: eliminar condições inseguras e reduzir atos inseguros.

Para a eliminação de condições inseguras, a partir do desenho de cargos, os engenheiros devem preocupar-se em eliminar ou reduzir os riscos dos ocupantes. Utilizam-se, para isso, de:

- Mapeamento das áreas de risco: avaliar as condições ambientais que podem provocar acidentes dentro da empresa, mapeando as possíveis áreas de perigo potencial, sugerindo ações no sentido de neutralizar ou minimizar tais condições.
- Análise profunda dos acidentes: analisar os relatórios de acidentes, buscando entender suas causas para minimizar a possibilidade de que estes venham a se repetir.
- Apoio irrestrito da alta administração: para que o programa seja bem-sucedido, é necessário o comprometimento da alta cúpula da empresa.



Figura 6.4: Condições inseguras.

Para reduzir atos inseguros, o gestor pode lançar mão de:

- Processo de seleção de pessoal: as técnicas de seleção procuram identificar certos traços humanos (como habilidade visual ou coordenação motora) relacionados com acidentes em certos cargos. Pesquisas sugerem testes sobre traços relacionados com acidentes, tais como estabilidade emocional, medidas de coordenação muscular, testes de habilidades visuais, entre outros. A seleção de pessoas baseada nestes testes permite que os gestores reduzam acidentes e, ao mesmo tempo, melhorem a qualidade dos funcionários.
- Comunicação interna e treinamento: treinamento e propaganda sobre segurança no trabalho, combinados com outras técnicas, podem reduzir riscos de acidentes do trabalho.
- Reforço positivo: os programas de segurança baseados no reforço positivo podem melhorar a segurança no trabalho, pois dão motivação aos funcionários, gerando o envolvimento dos mesmos com o programa. Muitas empresas adotam o lema “zero acidente” e passam a ostentar cartazes com o número de dias sem acidentes do trabalho com afastamento. Está comprovado que este tipo de medida reduz riscos de acidentes do trabalho. O sistema deve também possibilitar algum tipo de retroação ou *feedback*.



Figura 6.5: Atos inseguros.

O Ministério do Trabalho e Emprego vem agindo intensivamente sobre as questões de segurança no trabalho. O MTE fiscaliza ativamente as empresas para saber se estão cumprindo rigorosamente as instruções, normas e leis de segurança no trabalho, com o objetivo de minimizar as chances de acidente e de riscos a funcionários e a todos os colaboradores das empresas no ambiente de trabalho. Como pode ser observado na **Figura 6.6**, referente aos meses de janeiro e fevereiro de 2009, a inspeção do MTE executou mais de 20.000 ações fiscais, beneficiando 2,8 milhões de trabalhadores. Nessas ações fiscais, os agentes analisaram 294 acidentes com afastamento, promovendo mais de 11.400 notificações, quase 5.500 autuações e 700 embargos nas quais foi verificado descumprimento das leis e risco potencial e efetivo à integridade física e/ou psicológica humana.

Acumulado janeiro e fevereiro – 2009						
Setor Econômico	Ações Fiscais	Trabalhadores Alcançados	Notificações	Autuações	Embargos / Interdições	Acidentes Analisados
Total	20.534	2.804.559	11.435	5.477	695	294

Figura 6.6: Dados de inspeção em Saúde e Segurança no Trabalho – Brasil
 Fonte: Site do Ministério do Trabalho e Emprego, abr. 2009.



CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

A CIPA é uma exigência da Consolidação das Leis do Trabalho, por meio da NR-5. Metade de seus componentes deve ser escolhida pelo voto dos funcionários e metade eleita pelo empregador. Cabe à CIPA apontar as condições de insegurança na organização e sugerir meios de solucionar e tornar essas condições mais seguras aos trabalhadores.

Custos diretos e indiretos dos acidentes

O acidente do trabalho constitui fator negativo para a empresa, para o empregado e para a sociedade. Suas causas e seus custos devem ser analisados. O Seguro de Acidentes do Trabalho evidentemente cobre apenas os gastos com despesas médicas e indenizações ao acidentado. A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), na sua Norma 18-R, estabelece que o custo direto do acidente seja o total das despesas decorrentes das obrigações para com os empregados expostos aos riscos inerentes ao exercício do trabalho, como as despesas com assistência médica e hospitalar aos acidentados e respectivas indenizações, sejam estas diárias ou por incapacidade permanente. Em geral, essas despesas são cobertas pelas companhias de seguro.

O custo indireto do acidente do trabalho, segundo a ABNT, envolve todas as despesas de fabricação, despesas gerais, lucros cessantes e demais fatores cuja incidência varia conforme a organização. Já o Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) inclui no custo indireto do acidente do trabalho os seguintes itens: gastos do primeiro tratamento, despesas sociais, custos do tempo perdido pela vítima, perda por dimi-

nuição do rendimento no retorno do acidentado ao trabalho, ou perda pelo menor rendimento do trabalhador que substitui temporariamente o acidentado, cálculo do tempo perdido pelos colegas de trabalho etc.

É aceita, em diversos países, a proporção de 4 para 1 entre os valores do custo indireto e do direto. O custo indireto representa, portanto, quatro vezes o custo direto do acidente do trabalho, sem se falar na tragédia pessoal e familiar que o acidente do trabalho pode provocar. Os números registrados de acidentes do trabalho em nosso país são realmente assustadores e vêm avolumando-se a cada ano que passa. Na maioria das vezes, o que ocorre é a transgressão das normas de segurança do trabalho que, se obedecidas, poderiam reduzir essas lamentáveis incidências.

É importante lembrarmos que o acidente do trabalho confere responsabilidade civil e criminal ao empregador nos casos de dolo ou culpa, pois este ocupa uma posição de governança corporativa (sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo acionistas e cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal, onde se assume plena responsabilidade sobre tal ingerência). Essa responsabilidade adicional pode recair sobre o responsável pelo ambiente de trabalho (que pode ser você, como administrador) e sobre o empregador.

Prevenção de roubos (vigilância)

De modo geral, cada organização tem seu serviço de vigilância com características próprias, não se podendo aplicar em uma o que é feito em outra. Além disso, as medidas preventivas devem ser revistas com frequência, para evitar a rotina que chega a tornar os planos obsoletos.

Um plano de prevenção de roubos geralmente inclui:

- Controle de entrada e saída de pessoal: é um controle efetuado geralmente na portaria da indústria, quando da entrada ou saída do pessoal. Trata-se de um controle que pode ser visual ou baseado na revista pessoal de cada indivíduo que ingressa ou sai da fábrica. Pode ser controle amostral (baseado em sorteio por meio de aparelho eletrônico que cada empregado deve acionar) ou cem por cento.

- Controle de entradas e saídas de veículos: a maioria das empresas exerce fiscalização mais ou menos rígida quanto a veículos, principalmente caminhões de sua frota de transportes ou veículos que tragam ou levem mercadorias ou matérias-primas.
- Estacionamento fora da área da fábrica: normalmente, as indústrias mantêm estacionamento dos carros de seus empregados fora da área da fábrica, a fim de evitar o transporte clandestino de produtos, componentes ou ferramentas. Algumas indústrias não permitem o acesso dos empregados aos seus carros no estacionamento durante o horário de trabalho.
- Ronda pelos terrenos da fábrica e pelo interior da empresa: é muito comum esquemas de ronda dentro da fábrica e pelos arredores, principalmente fora do horário de trabalho, não somente para efeito de vigilância, como também para a verificação de prevenção de incêndio.
- Registro de máquinas, equipamentos e ferramentas: máquinas, equipamentos e ferramentas utilizados pelo pessoal são geralmente registrados e inventariados periodicamente. As ferramentas e os instrumentos utilizados pelos operários são geralmente depositados ao fim de cada jornada de trabalho no respectivo almoxarifado, para efeito de controle e prevenção de furtos.
- Controles contábeis: certos controles contábeis são efetuados principalmente nas áreas de compra, almoxarifado, expedição e recepção de mercadorias. Por outro lado, esses controles contábeis são aferidos periodicamente por empresas externas de auditorias. Casos de superfaturamento (compra de produtos e preços maiores do que estipula a nota fiscal) ou pagamento de faturas sem se dar baixa no registro possibilitam a localização de evasão de mercadorias.

PREVENÇÃO DE INCÊNDIOS

A prevenção e o combate a incêndios, principalmente quando há mercadorias, equipamentos e instalações valiosas a proteger, exigem um planejamento cuidadoso. Um conjunto de extintores adequado, dimensionamento do reservatório de água, sistema de detecção e alarme, como também o treinamento do pessoal são pontos-chave. O fogo que provoca um incêndio é uma reação química do tipo oxidação exotérmica, ou seja, queima de oxigênio com liberação de calor. Há, entretanto, sistemas fixos de combate a incêndios que, segundo o processo de acionamento do esquema, podem ser manuais ou automáticos. Obviamente, a escolha do melhor processo deve ser feita por um especialista. Entre os sistemas fixos, podemos apontar: hidrantes e mangueiras; aspersórios (*sprinklers*); emulsificadores (*mulsifire*); espuma abafadora de gases e fogo; e instalações de gás carbônico.

Os incêndios podem ser classificados em quatro categorias, segundo o tipo de combustível que o alimenta e o método de extinção apropriado. Essas categorias vão de A a D. Existem vários agentes e aparelhos extintores de incêndio. Agentes extintores são materiais normalmente empregados para a extinção de incêndios. Para extinguir o fogo, é necessário, além de identificar sua classe, conhecer qual tipo de extintor adequado que deve ser utilizado.

O que faz o profissional de segurança do trabalho?

O profissional de segurança do trabalho atua conforme sua formação, quer seja ele médico, técnico, enfermeiro ou engenheiro. O campo de atuação é muito vasto. Em geral, o engenheiro e o técnico de segurança atuam em empresas organizando programas de prevenção de acidentes, orientando a CIPA e os trabalhadores quanto ao uso de equipamentos de proteção individual, elaborando planos de prevenção de riscos ambientais, fazendo inspeção de segurança, laudos técnicos e ainda organizando e dando palestras e treinamento. Muitas vezes, esse profissional também é responsável pela implementação de programas de meio ambiente e ecologia na empresa. O médico e o enfermeiro do trabalho dedicam-se à parte de saúde ocupacional (tema da próxima aula), prevenindo doenças, fazendo consultas, tratando ferimentos, ministrando vacinas, fazendo exames de admissão e periódicos nos empregados. A Norma Regulamentadora nº 4 obriga as empresas, segundo o seu porte, ramo de atividade etc., a manter uma equipe de profissionais específicos e direcionados à segurança no trabalho no próprio ambiente de trabalho.

Atividade 2

Leia o texto e responda ao que se pede:



Onda de acidentes de trabalho assusta a NASA (Cabo Canaveral, EUA)

Ao longo dos últimos três meses, trabalhadores do Centro Espacial Kennedy tropeçaram, derrubaram coisas, colidiram com equipamento delicado e iniciaram pequenos incêndios numa assustadora sequência de acidentes que deixou um morto, além de alguns feridos sem afastamento. A NASA investiga três dos acidentes: (1) a morte de um trabalhador que caiu de um telhado, (2) a colisão de uma plataforma com o braço robótico do ônibus espacial Discovery e (3) os danos sofridos por um equipamento que fornece energia para os ônibus espaciais. Naquele ano, em 2005, houve pelo menos 20 outros incidentes nos quais trabalhadores ficaram feridos ou equipamento acabou danificado, com prejuízos que superam os US\$ 25.000. No mesmo período do ano anterior foram 14 os incidentes. "O que está acontecendo é suficiente para nos deixar muito preocupados", disse Bill Parsons, vice-diretor do Centro Kennedy. Uma das explicações propostas para os acidentes é a de que os funcionários perderam o jeito com os ônibus espaciais, já que só houve um único lançamento desde o desastre do Columbia, em 2003. A equipe da NASA vinha sendo pressionada para lançar o Discovery em maio daquele ano, mas a decolagem foi adiada para julho. Mas agora até o lançamento de julho está ameaçado por um novo problema – o surgimento de 'bigodes' numa placa de circuitos do ônibus espacial, que são pequenas pontas metálicas delgadas que se formam nas placas e podem causar curtos-circuitos.

Após a leitura do texto, pode ser visto que os acidentes do trabalho, apesar de poderem ser evitados, nem sempre podem ser controlados. Mesmo em um local de alta tecnologia como a NASA, nota-se que algumas variáveis e imprevistos fogem do controle da gestão.

Caso você fosse contratado pela NASA como especialista em segurança do trabalho, para resolver os problemas gerados pelos atos inseguros e condições inseguras, quais seriam suas sugestões de implementação de um programa de segurança no trabalho?

Resposta Comentada

O objetivo primário de um programa de segurança de trabalho sempre deverá ser a prevenção de acidentes. Para que seja eficaz, deve ter a participação e o comprometimento de todos os membros da organização. A primeira medida poderia ser a eliminação das condições inseguras, por meio do mapeamento das áreas de risco dentro da empresa, detectando onde há perigo potencial e eliminando-o. A análise profunda dos acidentes já

acontecidos ajudaria a entender suas causas, na tentativa de impedir que estes venham a se repetir. Após essa etapa, seria necessário o compartilhamento de descobertas e processos com a administração, para que fossem implementados projetos e sistemas preventivos. Após essa primeira etapa, a atenção seria voltada para os funcionários, desejando inibir atos inseguros. Poderia ser adotado um processo de seleção mais rígido para os novos contratados, com exames de habilidade e proficiência em ambiente simulado. O programa ainda deveria conter treinamentos periódicos e palestras técnicas de integração da equipe e de corresponsabilidade pelos pares, uma vez que o ambiente de trabalho é de alta periculosidade.

Avaliação do programa de higiene e segurança no trabalho

Um programa de segurança no trabalho bem planejado e bem implementado gera benefícios para a empresa, não só no lado humano, de valorização dos funcionários como pessoas, mas também no aspecto financeiro. As consequências de programas inadequados são visíveis: aumento do absenteísmo, aumento da rotatividade de pessoal, elevado índice de afastamento por doenças e acidentes, elevação dos custos laborais, maiores indenizações por doenças ou acidentes do trabalho, pressões de sindicatos de trabalhadores etc. Com isso, cada vez mais empresas têm voltado suas atenções para a segurança no trabalho e para a prevenção de acidentes.

O programa de segurança no trabalho deve ser monitorado em termos de custos/benefícios e também por meio de critérios como a melhoria do desempenho no cargo/função, redução dos afastamentos por acidentes e redução de ações disciplinares. Nem sempre o programa mais caro é o que produz melhores resultados: cada empresa deve possuir um programa de segurança no trabalho adequado à sua realidade, para que o mesmo tenha sucesso.

Responsabilidade social

A responsabilidade social tem merecido destaque no Brasil nos últimos anos. Em 1998, um grupo de empresários criou o Instituto Ethos de Responsabilidade Social para ajudar os empresários a compreender e

incorporar conceitos de responsabilidade social no cotidiano da gestão de suas organizações. O Instituto Ethos de Responsabilidade Social, em poucos anos de existência, já reúne algumas das grandes empresas do país. O faturamento somado dessas empresas chega a 28% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Entretanto, deve-se evitar pensar que as ações de responsabilidade social objetivam apenas uma ação de marketing junto ao mercado. Nesse sentido, o Instituto Ethos ressalta que de nada adianta a empresa doar periodicamente recursos a uma entidade carente e descuidar-se de seu público interno ao não possuir uma política justa de remuneração ou descuidando da saúde e segurança do trabalho de seus colaboradores, gerando doentes e lesados à sociedade. Para ser uma empresa de responsabilidade social, é preciso fundamentalmente ter coerência.

Uma empresa socialmente responsável deve estar atenta para detectar e prevenir situações de risco. Os acidentes do trabalho, assim como a existência de condições inadequadas para a saúde, podem levar muitos trabalhadores a adquirirem deficiências. Ter uma política de prevenção de acidentes é indispensável.

A responsabilidade social decorrente de acidentes e doenças do trabalho

As relações sociais no trabalho estão entre as maiores fontes de satisfação com o emprego e de qualidade de vida do indivíduo. O trabalho faz parte da identidade de cada indivíduo, trazendo sofrimento quando da sua ausência. É o desenvolvimento da atividade remunerada que faz a pessoa se sentir útil e completa.

Sobre os impactos sociais no indivíduo causados por acidentes e ou doenças do trabalho, Dejours (apud SILVA; MEDEIROS, 2005) declara:

Indubitavelmente, quem perdeu o emprego, quem não consegue empregar-se (desempregado primário) ou reempregar-se (desempregado crônico) e passa pelo processo de dessocialização progressivo sofre. É sabido que esse processo leva à doença mental ou física, pois ataca alicerces da identidade.

Os acidentes e as doenças do trabalho, além dos impactos sociais irreparáveis às famílias das vítimas, quando estas sobrevivem, ocasionam também oneração à Previdência Social e à própria sociedade. Nos casos

de mutilação ou perda parcial permanente da capacidade de trabalho, em que o trabalhador passa a ser considerado uma pessoa portadora de deficiência (PPD), verifica-se outro sofrimento social: a tentativa de se recolocar no mercado de trabalho. Estima-se que haja mais de 25 milhões de PPD no Brasil. Destas, 15 milhões estão em idade de trabalhar no mercado formal, mas apenas 3,7% encontrariam trabalho se a legislação fosse cumprida pelas empresas. Apesar de a Lei nº 8.213 determinar cotas de contratação, ainda hoje se verifica preconceito quanto às PPD. Alguns, para cumprirem a lei, contratam as PPD sem saber em que funções podem ser contratadas. Assim, acabam isolando as pessoas portadoras de deficiência sem ocupação definida na organização.

Até dezembro de 2001, existiam 31.979 estabelecimentos com 100 ou mais empregados no país. O total de pessoas trabalhando no Brasil, naquele ano, era de aproximadamente 27 milhões, segundo a Relação Anual das Informações Sociais. Caso todas essas empresas cumprissem a Lei de Cotas, seriam geradas 559.511 vagas para PPD. Embora a legislação inclua os trabalhadores reabilitados de acidentes do trabalho como passíveis de ocupar as vagas destinadas aos portadores de deficiência, essa parcela de empregados sofre muito para encontrar nova colocação no mercado, seja na própria empresa em que se acidentou, seja em outra organização. Para qualquer pessoa, é muito difícil aceitar a perda de um membro amputado ou a insuficiência de um órgão do corpo afetado, quer seja por ruído, poeira tóxica, quer seja por outra contaminação decorrente do trabalho. Mais difícil ainda é superar a incompreensão e as barreiras para a perfeita reabilitação profissional no momento do retorno ao trabalho na mesma empresa ou a busca por uma nova chance no mercado.

Dados da Previdência Social indicam que o número de acidentes do trabalho registrados e suas consequências provocam uma verdadeira tragédia social e uma enormidade de candidatos a ocuparem a Lei de Cotas. Em pouco mais de 30 anos, o Brasil teve mais de 30 milhões de casos de acidentes e doenças do trabalho, e destes mais de 130 mil resultaram em morte de trabalhadores.

Como você, futuro administrador, irá lidar com o assunto? Será que o conceito de funcionalidade pode ser repensado? Devemos refletir sobre isso!

CONCLUSÃO

É essencial que em um ambiente corporativo a organização tenha como objetivo a prevenção da saúde do trabalhador, focalizando a sua integridade física e mental, assim como as condições ambientais de trabalho, como iluminação, ruído, temperatura, ventilação etc., constituindo uma boa higiene no trabalho.

Higiene e segurança no trabalho estão interligadas para o alcance destes objetivos, em que a última visa à preservação da força do trabalho. A higiene no trabalho possui caráter preventivo, na medida em que cuida da saúde e do bem-estar do trabalhador para que este não contraia qualquer tipo de doença que obrigue o seu afastamento.

Com relação à segurança do trabalho, esta pode ser entendida como o conjunto de medidas que são adotadas visando minimizar acidentes do trabalho e doenças ocupacionais. Para isso, ela possui como principal objetivo a prevenção de acidentes, de roubos e de incêndios. A prevenção de acidentes procura avaliar as causas destes, a fim de removê-las e evitar que continuem provocando novos acidentes. Já a prevenção de roubos inclui sistemas de vigilância e de controle interno na empresa e a prevenção de incêndios parte do conceito do triângulo do fogo, que permite classificar os tipos de incêndio e os métodos mais eficazes para combatê-los.

Um olhar mais aprofundado sobre o tema mostra que a organização é a principal beneficiada ao promover os programas de segurança no trabalho. Além de minimizar os custos diretos e indiretos do afastamento do funcionário acidentado, ela também ganha em produtividade, com a manutenção de um ótimo clima organizacional que motiva o conjunto de empregados. Atrai novos parceiros e investidores. Levanta uma bandeira muito lucrativa nos últimos tempos, a bandeira da responsabilidade social, possibilitando novos negócios e a aprovação da sociedade. Adequando-se às exigências do MTE, também fica apta a participar de concorrências e pregões públicos para prestar serviços ao governo.

Os acidentes do trabalho constituem-se num problema social que afeta diretamente os trabalhadores e seus familiares, pelas lesões sofridas ou pela perda da vida no trabalho, e também a sociedade, pelos custos relacionados às consequências desses acidentes e pela transformação na vida dos incapacitados que se tornam pessoas portadoras de deficiência física e acabam não encontrando recolocação no mercado de trabalho.

Comentário

Esta resposta é pessoal. Contudo, segue uma sugestão de linha de raciocínio que poderá ajudar a balizar a sua resposta. Apesar de serem poucos os patrões que dão oportunidades laborais a cidadãos com deficiência ou incapacidade, aqueles que o fazem são unânimes. Empregar deficientes tem muito mais vantagens do que subsídios aos quais as empresas têm direito. Os deficientes, em geral, são ótimos empregados. São concentrados, não promovem atos inseguros, por estarem sempre na defensiva, e conseguem visualizar mais facilmente condições inseguras, o que ajudará o empregador a evitar acidentes do trabalho com outros funcionários. Dadas as dificuldades do mercado de trabalho, acrescidas para o caso de pessoas deficientes, aqueles que têm uma oportunidade não querem desapontar o seu empregador. Geralmente chegam cedo, não faltam, não atrasam e estão dispostos a trabalhar em horários alternativos e datas especiais. As empresas, além de melhorarem a produtividade, ganham o respeito dos clientes e a admiração dos funcionários. Uma estatística interessante é que o absentéismo é quase inexistente entre eles. Esses funcionários costumam ter alta fidelidade à empresa, que transmite boa imagem para o ambiente externo (marketing social). Atualmente, a bandeira da responsabilidade social é muito lucrativa, possibilitando novos negócios e aprovação da sociedade. Dessa forma, a organização sempre ganha, monetária ou intangivelmente.

RESUMO

As Normas Regulamentadoras são diretrizes básicas que regulamentam e fornecem orientações sobre procedimentos obrigatórios relacionados à medicina e segurança no trabalho no Brasil.

O absentéismo é o somatório de todos os tempos de ausência do empregado do local de trabalho. Constitui-se por faltas e atrasos regulares, justificáveis ou não. Essa perda de assiduidade causa prejuízos significativos à organização e o seu índice pode ser calculado em horas ou dias de trabalho perdidos.

O presenteísmo significa o empregado estar presente fisicamente no ambiente de trabalho, mas não gerar a produtividade comumente esperada. Pode ser provocado voluntariamente pelo empregado, o famoso “corpo mole”, por alguma discordância ou atrito nas relações de trabalho, ou involuntariamente, antecedendo problemas físicos, psíquicos ou sociais que levam o trabalhador a estar mental e emocionalmente ausente.

Higiene no trabalho refere-se a um conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos à saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas.

Ergonomia é um conjunto de ciências e tecnologias que buscam a adaptação entre o ser humano e o seu trabalho, procurando o ajustamento entre pessoas, coisas que fazem, objetos que usam e o seu meio ambiente de trabalho.

Segurança no trabalho é o conjunto de medidas técnicas educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes, eliminando as condições inseguras do ambiente, instruindo ou convencendo as pessoas sobre a implantação de práticas preventivas.

Acidente é um fato não premeditado do qual resulta dano considerável. Os acidentes do trabalho são classificados da seguinte forma: acidente sem afastamento, acidente com afastamento e morte.

O programa de segurança no trabalho deve ser monitorado em termos de custos/benefícios e também por meio de critérios como a melhoria do desempenho no cargo/função, redução dos afastamentos por acidentes e redução de ações disciplinares.

INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, veremos como as empresas promovem um programa de saúde ocupacional e como isto ajuda a conferir qualidade de vida ao trabalhador, num ambiente de trabalho saudável.

O ambiente de trabalho saudável

Meta da aula

Apresentar os conceitos de saúde ocupacional e qualidade de vida no trabalho, e como o investimento de saúde pode gerar uma economia de recursos para as organizações a médio e longo prazos, além de aumentar os níveis de desempenho e produtividade, e criar uma imagem positiva para a sociedade e para o funcionário.

Após o estudo do conteúdo desta aula, você deverá ser capaz de:



identificar quando um funcionário está estressado ou não e quais os danos para o ambiente de trabalho;



analisar o significado de qualidade de vida no trabalho e os fatores que geram um melhor desempenho do funcionário no ambiente de trabalho.

INTRODUÇÃO

A relação entre o trabalho e a saúde/doença – constatada desde a Antiguidade e exacerbada a partir da Revolução Industrial – nem sempre se constituiu em foco de atenção dos empregadores e das autoridades governamentais. A partir da Revolução Industrial, o trabalhador passou a estar "livre" para vender sua força de trabalho e tornou-se uma "presa" fácil da máquina, de seus ritmos, dos ditames da produção que atendiam à necessidade de acumulação rápida de capital e de máximo aproveitamento dos equipamentos antes de se tornarem obsoletos. As jornadas extenuantes, em ambientes extremamente desfavoráveis à saúde, às quais se submetiam também mulheres e crianças, eram frequentemente incompatíveis com a vida. A aglomeração humana em espaços inadequados propiciava a acelerada proliferação de doenças infectocontagiosas, ao mesmo tempo que a periculosidade das máquinas era responsável por mutilações e mortes.

Apesar de essa época ser um pouco remota para nós, passados 250 anos o aumento da velocidade imposta pelos sistemas produtivos atuais, e aceita de forma compulsória pelos próprios trabalhadores, tem proporcionado um elevado índice de doenças, lesões e problemas organizacionais. Se por um lado as condições físicas do trabalho melhoraram exponencialmente, por outro as condições psicológicas geram, atualmente, muitos problemas de desligamento, afastamento e rotatividade de pessoal nas empresas. A cobrança para atingir metas, a alta competitividade entre as organizações, a baixa margem de lucro entre produtos não diferenciados, o aumento do desemprego, as crises globais, a insegurança do emprego, entre outros fatores, têm proporcionado uma verdadeira devastação no sistema emocional de muitos empregados, gerando diversas doenças oriundas do estresse e da extenuante jornada de trabalho.

O "mundo do trabalho" passa por modificações, e a incerteza do que vai acontecer no futuro gera nos profissionais o medo das mudanças. Por isso, é importante que haja uma abertura interna para ouvir as expectativas dos colaboradores. O trabalhador, hoje, busca uma identidade com a sua empresa, e essa também é uma característica diferenciadora nos dias atuais. Um fato que não existia há poucas décadas é a relevância social da vida no trabalho, ou seja, o empregado demanda que o trabalho seja uma atividade social que traga orgulho para ele, ao participar de uma organização. Outro ponto é a exigência, pelo menos psicológica, de qualidade de vida no trabalho. Algumas pesquisas sugerem que o trabalhador contemporâneo está mais interessado em qualidade de vida do que propriamente em remuneração. O gestor responsável por esses funcionários, que pode ser você mesmo em um futuro próximo, deve

ter em mente que a maioria dos trabalhadores pode vir a preferir um pacote de benefícios, ou um ambiente livre de doenças ocupacionais, ou uma empresa que levante a bandeira de conservação de energia ou de responsabilidade ambiental, ou o gerenciamento de um programa estruturado de saúde ocupacional, a um aumento salarial. E isso pode ser significativo para que a organização atinja altos padrões de desempenho nos negócios.

As regras básicas de proteção à saúde do trabalhador são encontradas na Constituição Federal e na CLT. Ao Ministério do Trabalho e Emprego cabe, segundo sua competência, a regulamentação das leis, mas cabe principalmente ao gestor promover um ambiente de trabalho saudável, para que seus indicadores internos reflitam uma organização onde os trabalhadores se sintam motivados a trabalhar. Alguns pontos que devem ser levados em conta são os aspectos econômicos, políticos, sociológicos e psicológicos do trabalho, além de sua relevância social, do espaço que este ocupa na vida do trabalhador, nas oportunidades de crescimento e desenvolvimento dos indivíduos, na manutenção da segurança e na compensação justa e adequada pelas destrezas, habilidades e capacidades entregues pelos funcionários aos seus empregadores.

Enfim, existe uma nova organização do trabalho para um novo tipo de trabalhador.

O ambiente de trabalho deve ser saudável para poder prover ao trabalhador um local de trabalho e condições de segurança tais que este possa desempenhar suas funções e tarefas em um local livre de riscos à sua integridade física e mental.

SAÚDE OCUPACIONAL

A saúde ocupacional é a promoção e preservação da integridade física do trabalhador, através da detecção dos fatores que interfiram na sua saúde, como os riscos inerentes ao seu ambiente laboral. A saúde e o bem-estar dos funcionários devem fazer parte das principais preocupações de uma empresa, transcendendo aos aspectos tradicionais da medicina do trabalho e compreendendo também a promoção geral da saúde ampla.

Estar com saúde significa estar livre de doenças, porém as tarefas desempenhadas durante o trabalho podem acarretar riscos tóxicos, físicos, químicos e também podem levar ao estresse. Devido à existência

de tais riscos, os gestores devem estar atentos à saúde física e mental de seus subordinados, pois um funcionário eficaz, mas com algum distúrbio psicológico, pode ser tão improdutivo quanto um funcionário doente fisicamente.

A saúde e a segurança são prerrogativas de trabalho de responsabilidade não só do colaborador, mas também de seu superior direto, assim como também do gestor organizacional. Não cabe apenas ao funcionário uma “conscientização” de que tal prática, procedimento ou ação podem causar dano à sua saúde e à dos demais funcionários ou familiares, mas ao gestor cabe instruir, fiscalizar e punir rotinas e ações contrárias ao programa de **SAÚDE OCUPACIONAL**. A valorização do ser humano, a criação de oportunidades de desenvolvimento, o ambiente de trabalho adequado e saudável, o trabalho com sinergia e a avaliação de necessidades individuais dos funcionários estão entre as práticas da empresa orientada para o futuro e para a sustentabilidade.

SAÚDE OCUPACIONAL

Divisão da medicina preventiva que envolve medicina, higiene e segurança, que trata da saúde do trabalhador (e daqueles com quem têm contato direto) no ambiente de trabalho, de modo que este possa desenvolver suas atividades, capacidades e destrezas com sua integridade física e mental salvaguardada.

Saúde ocupacional ou saúde no trabalho consiste na promoção e prevenção da saúde dos trabalhadores. A saúde ocupacional possui uma abordagem de prevenção, rastreamento e diagnóstico precoce de agravos à saúde relacionados ao trabalho, além das constatações da existência de casos de doenças profissionais ou danos irreversíveis à saúde do trabalhador. Um funcionário sem saúde física, deprimido ou com baixa autoestima pode gerar na organização rotatividade, absenteísmo, presenteísmo, dano ao clima organizacional, queda de produtividade, afastamento por longos períodos etc.

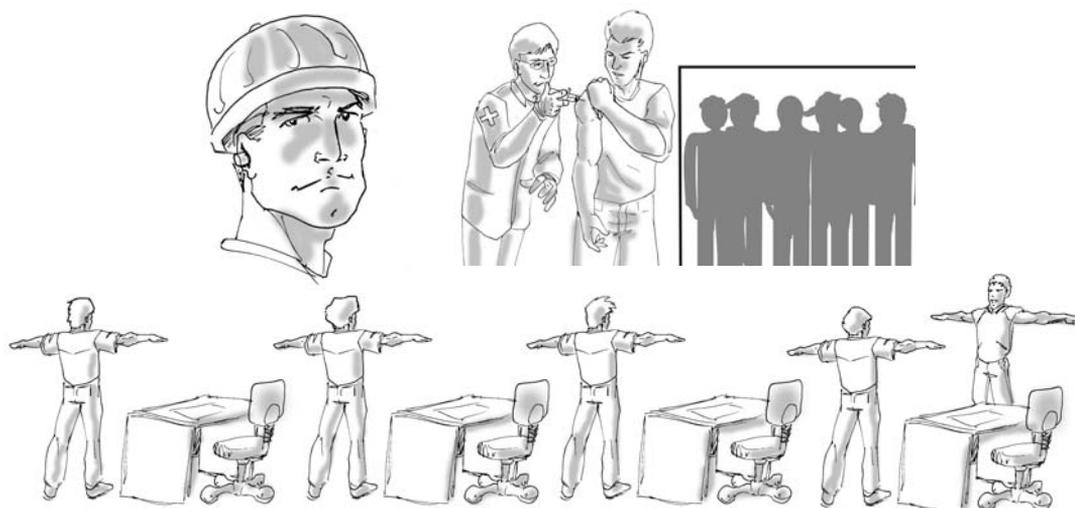


Figura 7.1: Saúde ocupacional.

A saúde ocupacional possui relação com a assistência médica preventiva, e a Lei nº 24/94 instituiu o Programa de Controle Médico da Saúde Ocupacional (PCMSO), que deve ser entendido como parte integrante do conjunto mais amplo de iniciativas da empresa no campo da proteção à saúde de seus empregados, com caráter de prevenção, rastreamento e diagnóstico precoce dos agravos à saúde relacionados ao trabalho. O PCMSO (NR 7) exige uma série de exames para garantir que o ambiente de trabalho seja sempre saudável. São eles: o exame médico admissional, o exame médico periódico, o de retorno ao trabalho (no caso de afastamento superior a 30 dias), o de mudança de função (antes da transferência) e o exame médico demissional (nos 15 dias que antecedem o desligamento definitivo do funcionário).

Exames médicos

Os exames previstos no PCMSO compreendem avaliação clínica, abrangendo anamnese (entrevista do médico com o paciente como ponto de partida para diagnosticar a doença) ocupacional e exame físico, mental e exames complementares, e devem ser individuais. O PCMSO deve incluir, entre outros, a realização obrigatória dos exames médicos:

- *Exame admissional*: exame realizado antes que o funcionário assumira suas atividades.
- *Exame periódico*: exame clínico realizado em todos os funcionários, repetidos com frequência, dependendo dos riscos ou das situações especiais a que o funcionário está exposto.
- *Exame de retorno ao trabalho*: exame realizado no primeiro dia da volta ao trabalho do funcionário ausente por período superior ou igual a 30 dias por motivo de doença ou acidente, de natureza ocupacional ou não, ou parto.
- *Exame de mudança de função*: exame realizado antes da data de mudança de função, alteração de atividade, posto de trabalho ou setor desde que implique exposição a riscos diferentes daqueles a que estava exposto antes da mudança.
- *Exame demissional*: exame realizado dentro dos 15 dias que antecedem o desligamento definitivo do funcionário.
- *Exames complementares*: esses exames serão feitos de acordo com as características das atividades laborativas na ocasião dos exames clínicos periódicos.

O programa de medicina ocupacional envolve os exames médicos exigidos legalmente, além de executar programas de proteção da saúde dos funcionários, palestras de medicina preventiva, elaboração do mapa de riscos ambientais, relatório anual e arquivos de exames médicos com avaliação clínica e exames complementares, visando à qualidade de vida do funcionário e maior produtividade da organização.

Os programas de saúde começaram a atrair a atenção muito recentemente, visto que as consequências de programas inadequados estavam visíveis, como por exemplo: aumento de pagamentos por indenizações, aumento dos afastamentos por doença, aumento dos custos de seguro, aumento do absenteísmo e rotatividade do pessoal, baixa produtividade e baixa qualidade, além de pressões sindicais.



PCMSO

Para se inteirar do texto original da NR 7, que institui o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), você pode fazer o *download* gratuito no *site* do Ministério do Trabalho e Emprego: http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/default.asp.

O PCMSO é parte integrante do conjunto mais amplo de iniciativas da empresa no campo da saúde dos trabalhadores, devendo estar articulado com o disposto nas demais NR e deverá considerar as questões incidentes sobre o indivíduo e a coletividade de trabalhadores. O planejamento e a implantação de um programa de saúde ocupacional devem preocupar-se com os possíveis riscos à saúde dos trabalhadores, atribuindo responsabilidades ao empregador, ao médico coordenador e ao próprio empregado. O programa requer as seguintes etapas: estabelecimento de um sistema de indicadores, abrangendo estatísticas de afastamento e acompanhamento de doenças; desenvolvimento de sistemas de relatórios médicos; desenvolvimento de regras e procedimentos para prevenção médica; recompensas aos gerentes e supervisores pela administração eficaz da função de saúde ocupacional.

Doenças ocupacionais

As doenças do trabalho, ou doenças ocupacionais/profissionais, são aquelas decorrentes da exposição dos trabalhadores aos riscos ambientais, ergonômicos ou de acidentes. Elas se caracterizam quando se estabelece o nexos causal entre os danos observados na saúde do trabalhador e a exposição a determinados riscos ocupacionais. Dessa forma, se o risco está presente, uma consequência é a atuação sobre o organismo humano que a ele está exposto, alterando sua qualidade de vida. Essa alteração pode ocorrer de diversas formas, dependendo dos agentes atuantes, do tempo de exposição, das condições inerentes a cada indivíduo e de fatores do meio em que se vive.



Figura 7.2: Doença ocupacional.

Principais problemas de saúde nas organizações

Constituem-se os principais problemas de saúde nas organizações e um desafio para o PCMSO:

1. alcoolismo e dependência química de drogas, medicamentos, fumo etc.;
2. Aids – Síndrome de Imunodeficiência Adquirida –, que ataca o sistema que protege o organismo de doenças;
3. estresse no trabalho;
4. exposição a produtos químicos perigosos como ácidos, bases etc.;
5. exposição a condições ambientais frias, quentes, contaminadas, secas, úmidas, barulhentas, pouco iluminadas etc.;
6. hábitos alimentares inadequados: obesidade ou perda de peso;
7. vida sedentária, sem contatos sociais e sem exercícios físicos;
8. automedicação sem cuidados médicos adequados.

ESTRESSE

O autoritarismo do chefe, a desconfiança, a pressão das exigências e cobranças, o cumprimento do horário de trabalho, a chatice e monotonia de certas tarefas, o moral baixo dos colegas, a falta de perspectiva de progresso profissional e a insatisfação pessoal não somente derrubam o bom humor das pessoas como também podem contribuir para o **ESTRESSE** no trabalho. O estresse é a soma das perturbações orgânicas e psíquicas provocadas por diversos agentes agressores, como trauma, emoções fortes, fadiga, exposição a situações conflituosas e problemáticas etc. Certos fatores relacionados com o trabalho, como sobrecarga de atividade, pressão com relação ao tempo de execução de tarefas ou relações problemáticas com chefes ou clientes provocam reações como nervosismo, inquietude, tensão etc. Alguns problemas humanos, como dependência de álcool e abuso de drogas, muitas vezes são decorrentes do *estresse* no trabalho ou na família.

ESTRESSE

Conjunto de reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa a estímulos ou estressores no ambiente. É uma condição dinâmica, na qual uma pessoa é confrontada com uma oportunidade, restrição ou demanda relacionada com o que ela deseja.

O estresse afeta o ambiente de trabalho saudável

Existem duas fontes principais de estresse no trabalho: ambiental e pessoal. Primeiro, uma variedade de fatores externos e ambientais pode conduzir ao estresse no trabalho. Incluem a programação do trabalho, maior ou menor tranquilidade no trabalho, segurança no trabalho, fluxo do trabalho e o número e a natureza dos clientes internos ou externos a serem atendidos. Pesquisas revelam que o ruído ambiental decorrente de máquinas em funcionamento, pessoas conversando e telefones tocando contribui para o estresse em 54% das atividades de trabalho. Na mesma

situação, cada pessoa reage de diferentes maneiras aos fatores ambientais que provocam o estresse. Pessoas que são viciadas no trabalho (*workaholics*) e impulsionadas para alcançar metas geralmente estão mais sujeitas ao estresse do que as outras. Tolerância para a ambiguidade, paciência, autoestima, saúde e exercícios físicos e hábitos de trabalho e de sono afetam o modo como elas reagem ao estresse.

Além do trabalho, problemas pessoais, familiares, conjugais, financeiros e legais ajudam a aumentar o estresse dos funcionários. O estresse no trabalho provoca sérias consequências tanto para o empregado como para a organização. As consequências humanas do estresse incluem ansiedade, depressão, angústia e várias decorrências físicas, como distúrbios gástricos e cardiovasculares, dores de cabeça, nervosismos e acidentes. Em certos casos, envolvem abuso de drogas, alienação e redução de relações interpessoais. Por outro lado, o estresse também afeta negativamente a organização ao interferir na quantidade e qualidade do trabalho, no aumento do absenteísmo e rotatividade e na predisposição a queixas, reclamações e greves.

O estresse não é necessariamente disfuncional. Algumas pessoas trabalham bem sob pequena pressão e são mais produtivas em uma abordagem de cobrança de metas. Outras buscam incessantemente mais produtividade ou um melhor trabalho. Um nível modesto de estresse conduz a maior criatividade quando uma situação competitiva conduz a novas ideias e soluções. Como regra geral, muitos empregados não se preocupam com uma pequena pressão desde que ela possa conduzir a efeitos ou resultados positivos.



Figura 7.3: Estresse.



Como medir os níveis de estresse?

Saiba como detectar os sinais de estresse em si mesmo e na organização em que você trabalha!

- *Estresse pessoal*: leva os indivíduos à perda do controle e da capacidade de trabalhar de modo razoável. Os elementos a serem medidos são: horas de sono; erupções cutâneas, câibras, dores de cabeça e outros sintomas físicos; mudanças de hábitos alimentares e alterações nos níveis de consumo de cigarros, álcool e drogas.
- *Estresse organizacional*: afeta o moral de uma empresa, resultando em problemas tanto pessoais como financeiros. Os elementos a serem medidos são: alterações inesperadas nos níveis de absenteísmo entre os funcionários; qualidade da produção na organização em aparente declínio; número de acidentes do trabalho e número de doenças ligadas ao trabalho.

Para maiores informações sobre o assunto, você poderá consultar o livro *Como reduzir o estresse*, do autor Tim Hindle, Publifolha.

Como reduzir o estresse no trabalho

Existem várias maneiras de aliviar o estresse, desde mais tempo de sono até alternativas diferentes, como o *biofeedback* (técnica que usa aparelhos eletrônicos que emitem sinais visuais e/ou auditivos, permitindo que o paciente entre em contato com alguns aspectos de seu sistema biológico) e a meditação. A organização, os supervisores imediatos, os colegas de trabalho e os especialistas em RH podem colaborar na identificação e redução do estresse no trabalho. Para o supervisor imediato, isto inclui monitorar cada subordinado para identificar sintomas de estresse e informar os remédios organizacionais disponíveis, como transferências de cargo ou aconselhamento. Os especialistas em RH podem utilizar pesquisas de atitudes para identificar fontes organizacionais de estresse refinando os procedimentos de seleção e colocação para assegurar a adequação entre pessoa e cargo, bem como propor um planejamento de carreira de acordo com suas atitudes. Em um ambiente saudável, todos saem lucrando!

Dicas para a redução do estresse no ambiente de trabalho

Uma pesquisa da Northwestern National Life Insurance Co., empresa de seguros e instituto de pesquisa norte-americana, considerou que 34% dos trabalhadores americanos estavam pretendendo abandonar seus empregos em razão do estresse, enquanto 46% descreveram seu local de trabalho como altamente estressante. A empresa dá algumas dicas para minimizar o estresse no ambiente de trabalho, contribuindo para que ele seja mais saudável:

1. *Permita que os empregados conversem amigavelmente entre si:* funcionários habituados a uma atmosfera livre e aberta, em que possam conversar com colegas sobre assuntos de trabalho, enfrentam o estresse com humor.
2. *Reduza conflitos com pessoas no trabalho:* empregados podem resolver conflitos por meio de comunicações abertas, negociações e respeito mútuo.
3. *Dê aos empregados o controle sobre como devem fazer o seu trabalho:* os trabalhadores sentem-se orgulhosos e produtivos e são mais capazes de lidar com o estresse quando têm controle sobre o que fazer em seus cargos.
4. *Assegure adequada assessoria e orçamentos de despesas:* muitas empresas se defrontam com a necessidade de reduzir custos e apertar orçamentos, mas as pessoas podem contribuir com sugestões, conciliando a necessidade de economia com a necessidade de assessoria.
5. *Fale abertamente com os funcionários:* os gestores devem manter seus subordinados informados sobre as boas ou más novidades e devem dar a eles a oportunidade de participar e decidir sobre tais assuntos.
6. *Apoie os esforços dos funcionários:* pergunte regularmente aos funcionários como estão suas atividades e indague sobre assuntos relacionados.
7. *Proporcione benefícios pessoais competitivos:* os funcionários que dispõem de tempo para relaxar e recarregar suas energias após um trabalho duro são menos passíveis de desenvolver doenças relacionadas com o estresse.
8. *Mantenha os níveis atuais de benefícios aos empregados:* cortes em benefícios como seguro de saúde, seguridade social, férias e afastamento por doença acrescentam estresse aos funcionários.
9. *Reduza a quantidade de papelório para os empregados:* a empresa pode baixar os níveis de absenteísmo quando assegura que o tempo de seus funcionários não será gasto em procedimentos e excesso de papéis desnecessários.
10. *Reduza e recompense os funcionários:* um tapinha nas costas, uma palavra pública de reconhecimento, uma promoção ou um bônus pelo cumprimento ou contribuição de um funcionário podem funcionar como alavancadores de moral elevado e de produtividade do pessoal.

Atividade 1



Leia o texto e responda a atividade a seguir:

Trabalhe sem estresse

Você é daquelas pessoas que sempre fazem hora extra, levam tarefas para casa e ainda aproveitam o fim de semana para responder aos 150 *e-mails* que recebe por dia? Pois é bom ficar alerta: você corre o sério risco de ficar estressado. Segundo um estudo realizado pela União Geral dos Trabalhadores (UGT), que analisou mais de quatro mil postos de *trabalho* em diferentes áreas, 73% dos trabalhadores estão estressados por causa do *trabalho* e 75% deles têm problemas de saúde decorrentes do estresse. De acordo com o médico cardiologista Carlos Augusto Lima, um dos motivos que ocasionam estresse no ambiente de trabalho é a imposição de metas de difícil alcance para a equipe, gerando, com isso, uma carga horária exaustiva. Esta visão é compartilhada pela psicóloga Virgínia Braga, gerente de desenvolvimento organizacional da SOS Educação Profissional. "O papel do gestor é fundamental, pois ele deve perceber quando existem conflitos em sua área. É importante ainda que ele dê abertura para a participação da equipe nos projetos. A equipe é reflexo do comportamento do gestor", ela defende. A psicóloga também concorda que um local de trabalho adequado é essencial para evitar o estresse, o que significa haver ética, respeito e boa comunicação entre as pessoas. O estresse no trabalho pode trazer danos sérios, sociais e econômicos, à empresa. Como futuro administrador, você terá a responsabilidade de identificar e reduzir os níveis de estresse organizacional em sua empresa ou em algum setor. No quadro a seguir, há uma relação de atitudes simples de funcionários, durante a rotina organizacional, no tratamento com colegas de trabalho e em relação à execução de suas tarefas na empresa. Marque com N o que considera como comportamento normal e com E comportamento estressado.

Relação com colegas	Relação com a empresa
() Cumprimenta ao chegar	() Mantém a mesa limpa e organizada
() Almoça sozinho	() Trabalha em meio ao caos
() Irrita-se facilmente	() Responde à correspondência
() Almoça com o grupo	() Arquiva os documentos adequadamente
() Pede opiniões	() Espalha documentos por todos os lados
() Tem atitudes gentis	() Precisa de tempo para encontrar algo
() Fica em silêncio	() Deixa a correspondência se acumular
() Ignora opiniões	() Sabe onde encontrar as coisas

Resposta

Relação com colegas: N / E / E / N / N / N / E / E; Relação com a empresa: N / E / N / N / E / E / E / N

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O movimento pelo incremento de **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)** surgiu na década de 1950, na Inglaterra, com o intuito de analisar a relação indivíduo-trabalho-organização. Seu ponto central é a satisfação do trabalhador no seu local de trabalho e em relação à sua execução. O movimento da qualidade de vida no trabalho foi motivado pelas lutas de trabalhadores e estudantes contra alguns modelos de organização do trabalho que aconteciam naquela época. A qualidade de vida no trabalho surge como esforço no sentido da humanização do trabalho e envolve tanto aspectos físicos e ambientais, como os aspectos psicológicos do local de trabalho. Visa harmonizar duas posições antagônicas: o trabalhador (que reivindica bem-estar e satisfação no trabalho, desenvolvimento humano e relações interpessoais saudáveis) e a organização (interessada em altos índices de produtividade, competitividade e alta qualidade de produtos e serviços em menor tempo possível).

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

Capacidade de administrar o conjunto das ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, alinhada e construída na cultura organizacional, capazes de produzir motivação e satisfação além de saúde física, mental e social dos trabalhadores.

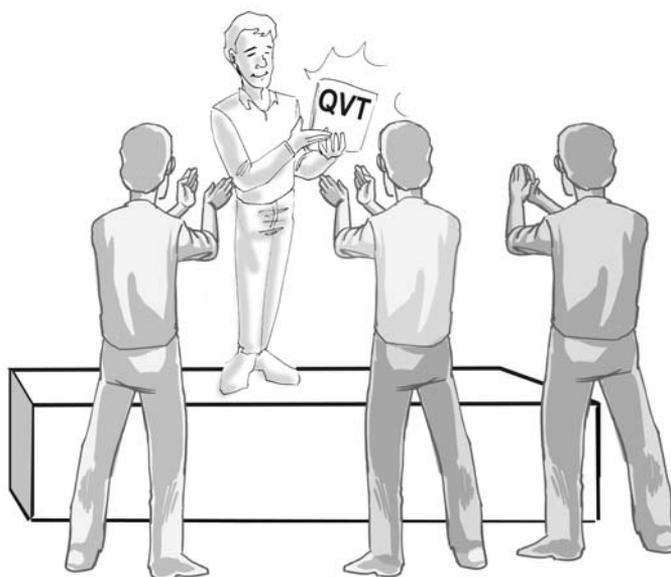


Figura 7.4: QVT.

A análise do ambiente técnico, econômico e social da situação do trabalho pode apontar para problemas importantes ligados à sua organização. A gestão de qualidade depende de quão bem as pessoas se sintam trabalhando na organização. A QVT afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e grupal, tais como: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou de aceitar mudanças.

A QVT envolve a satisfação com o trabalho executado, a possibilidade de futuro na organização, o reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, os benefícios recebidos, o relacionamento dentro do grupo e da organização, o ambiente psicológico e físico do trabalho, a liberdade e responsabilidade de decidir e as possibilidades de participar e se integrar na organização.

Os modelos para avaliação da qualidade de vida no trabalho

A opinião dos trabalhadores sobre os aspectos de seu trabalho e a qualidade de vida torna-se fundamental como forma de subsídio a políticas e estratégias socioeconômicas para as organizações que pretendam adotar um programa de QVT. Os modelos buscam, para melhor serem aceitos, além da participação dos funcionários nas decisões, a manifestação de um significado próprio, que faça sentido para o empregado. As principais preocupações que um gestor deve ter com um modelo de QVT são atentar para a reestruturação do trabalho, o significado e a identidade da tarefa para o empregado, o relacionamento entre os pares, as relações de poder formais e informais dentro da organização, a melhoria do ambiente de trabalho quanto às condições físicas e psicológicas, a oportunidade de crescimento contínuo e a relevância social da vida no trabalho.

Os principais modelos de QVT são: modelo de Nadler e Lawler, modelo de Hackman e Oldhan, modelo de Walton, modelo de Siqueira e Coletta, modelo de Westley e modelo de Werther & Davis.

Fatores determinantes de uma boa QVT

Existem fatores que são determinantes para a aplicação de um modelo de QVT na empresa, e, ao serem observados, além de diminuir indicadores negativos de atrasos, faltas e desligamentos da organização, também promovem o orgulho, a satisfação e o desempenho superior das funções do trabalhador. São eles:

a) *Indicador econômico*: representado pela equidade salarial e equidade no tratamento recebido, e manifestada na equiparação salarial e remuneração adequada, nos benefícios recebidos, no local de trabalho e na carga horária.

b) *Indicador político*: representado pelo conceito de segurança no emprego, pelo direito de trabalhar e de não ser discriminatoriamente dispensado, pela atuação sindical, retroinformação e liberdade de informação, valorização do cargo e pelo relacionamento com a chefia.

c) *Indicador psicológico*: representado pelo conceito de autorrealização, da realização potencial e do nível de desafio, do desenvolvimento profissional, da liberdade para a criatividade, da autoavaliação e da variedade de tarefa.

d) *Indicador sociológico*: representado pelo conceito de participação ativa em decisões diretamente relacionadas com o processo de trabalho, com a forma de executar as tarefas, com a distribuição de responsabilidade dentro da equipe, por participações nas decisões, grau de autonomia, relacionamento interpessoal, grau de responsabilidade e valorização pessoal.

e) *Compensação justa e adequada*: visa mensurar a qualidade de vida no trabalho em relação à remuneração recebida pelo trabalho realizado, desdobrando-se em três critérios: (1) remuneração adequada, necessária para o empregado viver dignamente dentro das necessidades pessoais e dos padrões culturais, sociais e econômicos da sociedade em que vive; (2) equidade interna, equidade na remuneração entre outros membros de uma mesma organização; (3) equidade externa, qualidade na remuneração em relação a outros profissionais no mercado de trabalho.

f) *Condições de trabalho*: mede a qualidade de vida no trabalho em relação às condições existentes no local de trabalho, apresentando os seguintes critérios: jornada de trabalho, carga de trabalho, ambiente físico, material e equipamento, ambiente saudável e nível de estresse.

g) *Uso e desenvolvimento de capacidades*: visa à mensuração da QVT em relação às oportunidades que o empregado tem de aplicar, no dia a dia, seu saber e suas aptidões profissionais. Entre os critérios, destacam-se os seguintes: nível de autonomia, o significado da tarefa para o empregado, a identidade da tarefa, a variedade da habilidade do trabalhador na utilização de uma larga escala de suas capacidades e habilidades e retroinformação (*feedback*).

h) *Oportunidade de crescimento e segurança*: tem por finalidade medir a QVT em relação às oportunidades que a instituição estabelece para o desenvolvimento e o crescimento pessoal de seus empregados e para a segurança do emprego, observando também os critérios e as perspectivas de possibilidade de construção de uma carreira, crescimento pessoal e segurança do emprego.

i) *Integração social na organização*: objetiva medir o grau de integração social existente na instituição. Observa principalmente a igualdade de oportunidades (entre sexo, raça, idade, origens, credo etc.), o grau de relacionamento interpessoal e respeito às individualidades e o senso de comunidade existente na instituição.

j) *Constitucionalismo*: tem por finalidade medir o grau em que os direitos do empregado são cumpridos na instituição. Os critérios dessa categoria são os seguintes: direitos trabalhistas, privacidade pessoal, liberdade de expressão e as normas e rotinas.

k) *Trabalho e espaço total de vida*: objetiva mensurar o equilíbrio entre a vida pessoal do empregado e a vida no trabalho. Os critérios são os seguintes: (1) papel balanceado no trabalho, buscando equilibrar a jornada de trabalho e as exigências de carreira com o lazer e o convívio familiar; (2) horário de entrada e saída do trabalho, buscando o equilíbrio entre horários de entrada e saída de trabalho e convívio familiar.

l) *Relevância social da vida no trabalho*: visa mensurar a QVT por meio da percepção do empregado em relação à responsabilidade social da instituição na comunidade, à qualidade de prestação dos serviços e ao atendimento aos seus empregados. Os critérios são: (1) imagem e o grau de satisfação que o empregado tem da própria instituição; (2) a percepção que o empregado tem da responsabilidade social da instituição em resolver os problemas da comunidade e também de não lhe causar danos; (3) a percepção que o empregado tem da responsabilidade social pela qualidade dos serviços e produtos postos à disposição da comunidade e (4) a percepção que o empregado tem da responsabilidade social pelos empregados em relação à sua valorização e participação na instituição, a partir da política de recursos humanos.

O que impede um bom ambiente de trabalho?

Podem ser listados sete principais motivos recorrentes: (1) a qualidade de vida do indivíduo fora da empresa é um fator essencial para beneficiar ou prejudicar o ambiente de trabalho; (2) fatores externos e próprios do ambiente profissional que prejudicam o bom convívio; (3) falta de comando gerando inseguranças e incertezas com relação ao papel e meta de cada um; (4) falta de organização, gerando retrabalho e improdutividade; (5) ineficiência de uma boa comunicação ocasionando imensos ruídos; (6) ausência do espírito de equipe que deve haver entre as pessoas para fazer com que a sinergia entre elas e as tarefas sejam realizadas com eficiência e eficácia; (7) aspectos físicos e ambientais como: má iluminação, ruídos, falta de espaço, entre outros.

Ações estratégicas para a QVT

É importante que as organizações criem iniciativas para a implementação de ações estratégicas periódicas, uma vez implantado um modelo de QVT adequado para ela, para que os programas de QVT sejam estimulados e suas diretrizes não caiam em desuso. As principais ações estratégicas que podem ser promovidas pelas empresas para que o ambiente de trabalho seja sempre saudável e produtivo podem ser vistas no **Quadro 7.1**.

Quadro 7.1: Principais ações estratégicas para a QVT

Ação	Característica
<i>Congresso interno</i>	É um instrumento fundamental de avaliação e estímulo à melhoria contínua das equipes. Por meio dele, é efetuada a integração e correlação dos principais indicadores de desempenho das áreas técnicas e administrativas, o nível de compatibilidade de cada área com as diretrizes e metas estabelecidas pela direção.
<i>Pesquisa de clima organizacional</i>	É uma estratégia conduzida junto ao corpo funcional que permite diagnosticar os pontos críticos nas práticas, sistemas e ambientes de trabalho, bem como corrigir os entraves e as dificuldades que obstruem a sua fluidez.
<i>Implementação e aprimoramento do sistema da qualidade</i>	Busca um enfoque mais abrangente da qualidade, incorporando seus princípios e métodos em todas as áreas da instituição.

<i>Educação básica</i>	Programa voltado para a educação básica que se destina a propiciar essa oportunidade educacional aos servidores e empregados de serviços terceirizados com o Ensino Fundamental e o Médio incompletos.
<i>Treinamentos gerenciais e de habilidades administrativas</i>	Além da capacitação específica de cada área, o aperfeiçoamento em atividades administrativas é ofertado periodicamente ao quadro funcional, especialmente através de parcerias com outras instituições.
<i>Educação continuada e pós-graduação</i>	Oferecem oportunidade e estímulo ao aprimoramento profissional e acadêmico dos servidores.
<i>Projeto compartilhando habilidades</i>	Introduz mudanças qualitativas na cultura organizacional, principalmente em relação ao estímulo à participação, à criatividade e ao desenvolvimento do espírito de equipe e de ajuda mútua.
<i>Programa de saúde e qualidade de vida</i>	Devem ser ofertados ciclos de debates sobre saúde e qualidade de vida. Nas palestras, os temas deverão ser tratados por especialistas e escolhidos a partir de levantamento de interesses e prioridades manifestos pelo corpo funcional.



A periodicidade e a implementação dessas ações podem variar de acordo com o momento financeiro, produtivo ou de interesse das organizações. O gestor deve ser o principal interessado na manutenção de um clima organizacional saudável em sua firma. Assim como na área da saúde biológica a prevenção custa sempre geometricamente algumas vezes menos que cuidar do paciente já com a doença instalada, profilaticamente, na empresa, também antecipar a solução de problemas que podem surgir trará mais benefícios do que reparar problemas organizacionais causados pela inexistência ou ineficiência de programas de QVT.



O livro *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*, de Marcus Vinicius Rodrigues, editora Vozes, aborda os problemas comportamentais da organização, com base nas necessidades atuais do trabalhador, dentro de um novo contexto organizacional. Aborda as relações homem/trabalho quanto às condições de vida no trabalho e às perspectivas do trabalhador, desde as primeiras manifestações ocorridas no século XVII até as clássicas teorias comportamentais

da década de 1950. Pode ser útil caso você queira observar as questões de QVT sobre a ótica do administrador. Boa leitura!

Os benefícios de um programa de QVT para os funcionários são a melhora dos seguintes indicadores: saúde e estilo de vida, disposição física, educação nutricional, resistência ao estresse e aumento da autoestima. Para as empresas, diminui o absenteísmo e a rotatividade de pessoal, o número de acidentes e o custo com assistência médica.

Atividade 2

Responda às seguintes questões:



1. O que é qualidade de vida no trabalho?

2. Quais fatores de um programa de QVT, observados pelo gestor, podem gerar um melhor desempenho do funcionário no ambiente de trabalho, deixando-o mais saudável?

Respostas Comentadas

1. *Qualidade de vida no trabalho é a capacidade de administrar o conjunto das ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho alinhada e construída na cultura organizacional, capazes de produzir motivação e satisfação além de saúde física, mental e social dos trabalhadores.*

2. *Indicador econômico, indicador político, indicador psicológico, indicador sociológico, compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida e relevância social da vida no trabalho.*

SÍNDROMES DE QUEM EXAGERA NO TRABALHO

Segundo estudos do Núcleo de Pesquisa em Gestão de QVT, da Faculdade de Economia e Administração da USP, os brasileiros trabalham mais de nove horas por dia. E, segundo dados da Isma-BR, até o final de 2010 a carga diária deve aumentar para quase 11 horas. Em 22 anos de pesquisa, foram identificados três problemas diretamente ligados ao excesso de trabalho: a síndrome de *burnout* (já considerada em uma aula anterior), a síndrome do desamparo e a síndrome do lazer. Não são exatamente doenças, mas produzem alterações físicas, mentais e emocionais que preparam o terreno para problemas de saúde mais sérios. Aparecem

de diversas formas: abuso de álcool e drogas como decorrência dessas síndromes. Vejamos algumas delas:

- *Síndrome de burnout*: essa síndrome se caracteriza por um esgotamento emocional que acarreta sentimentos de fracasso e baixa autoestima. Com o tempo, aparecem sintomas físicos como exaustão, alterações no sono e problemas gastrointestinais. Diagnosticar não é fácil, já que, segundo a Isma-Br, 86% dos pacientes que têm esta síndrome também estão deprimidos. A evolução da síndrome de *burnout* tem cinco estágios diferentes. São eles: entusiasmo, dificuldade, isolamento, hostilidade e apatia.
- *Síndrome do desamparo*: essa síndrome ocorre quando o medo de perder o emprego vira ideia fixa. Segundo a Isma-BR, depois da violência, o desemprego é o fator que mais estressa as pessoas. É como uma síndrome do pânico ligada à carreira. A pesquisa mostra que uma pessoa com síndrome do desamparo fica com o nível de ansiedade em torno dos 82%, ante 60% de uma pessoa normal.
- *Síndrome do lazer*: essa síndrome provoca uma alteração no funcionamento metabólico e afeta a produção normal de hormônios. A pessoa fica constantemente sob o efeito da adrenalina. Mesmo quando o profissional está de férias, seu organismo continua trabalhando da mesma forma, e a descarga excessiva de hormônios acaba afetando a saúde. É o caso do paciente que não se diverte e sente a necessidade de voltar para a empresa a fim de ficar conectado com o trabalho.

Consequências reais de quem exagera no trabalho

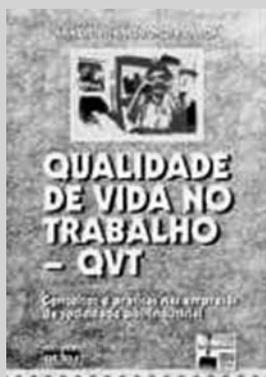
Pensei que o mundo ia acabar

O executivo gaúcho Ricardo Malcon, de 54 anos, tem o que se chama de carreira bem-sucedida. Em 2000, era, ao mesmo tempo, presidente da Malcon Financeira, ao lado do irmão, e da Associação dos Bancos do Rio Grande do Sul. Também era cônsul honorário do Líbano no Estado. Em janeiro de 2002, foi eleito presidente da Associação Nacional das Instituições de Crédito, Financiamento e Investimento (Acrefi). Mesmo com todas essas atribuições, ele ainda transformou seu *hobby* em negócio e começou a criar gado em sua fazenda. Resultado: 1.860 animais e mais de 20 empregados, entre caseiros, agrônomos e especialistas em genética. A jornada de trabalho de Malcon durava em média 14 horas por dia, inclusive nos fins de semana. Apesar da sobrecarga, o primeiro baque só veio em julho de 2002, com a separação matrimonial, depois de 24 anos de casamento e quatro filhos. Cansaço constante, dificuldades no sono, desencantamentos pela vida e mau humor eram apenas alguns dos sintomas que Malcon manifestou. "Pensei que o mundo ia acabar. Como todo descendente de libanês, dou muito valor à família e a separação significou minha falência na vida pessoal", diz. O executivo quase foi diagnosticado como depressivo, mas, no seu caso, o sintoma era fruto de duas síndromes: a de *burnout* e a do lazer.

Malcon precisou de ajuda médica para se curar, mas aproveitou o drama para mudar de vida. Hoje trabalha dez horas, e só nos dias úteis, e frequenta academia três vezes por semana. “Também passei a cuidar mais da aparência”, completa o executivo, que deixou a Acrefi e vendeu a fazenda (CALVOSA, 2008).



Sugestão de leitura



O livro *Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*, de Ana Cristina Limongi-França, da editora Atlas, busca novos paradigmas na administração de empresas por meio de três vetores conceituais nas questões de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). As escolas de pensamento, os indicadores empresariais BPSO (Biológicos, Psicológicos, Sociais e Organizacionais) e os fatores críticos de gestão. Pode ser uma leitura interessante para quem quer se aprofundar no tema. Boa leitura!

CONCLUSÃO

As diretrizes voltadas para a saúde do trabalhador devem estabelecer, através de iniciativas, documentos e elaboração de procedimentos, especificação de programas, regras e normas, a garantia do cumprimento da legislação e o estabelecimento das melhores práticas de trabalho, com o objetivo de promover a máxima segurança dos funcionários e prestadores de serviço, prevenção de danos e um ambiente de trabalho saudável com qualidade de vida.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dialoga com noções como satisfação, saúde e segurança no trabalho, envolvendo discussões mais recentes sobre novas formas de organização do trabalho e uma nova mentalidade do trabalhador contemporâneo.

Ao se construir um ambiente de trabalho saudável, isso se refletirá na vida do indivíduo, possibilitando transformações profundas na qualidade dos serviços prestados à sociedade, contribuindo, nesse

processo, para a construção de um mundo mais saudável, alegre e mais justo, dando-se aos indivíduos o devido reconhecimento.

A QVT representa um dos maiores desafios empresariais nos tempos atuais. Conciliar competitividade aos novos padrões de conhecimento, aliados à qualificação profissional e aos novos estilos de vida, não tem sido uma tarefa difícil. Isto significa que num ambiente extremamente competitivo, onde se vive em constantes mudanças, exigem-se novas performances e um contínuo processo de aprendizagem e readaptação nos procedimentos e processos decisórios. Por isso, as necessidades das pessoas e os novos desafios no trabalho têm estimulado a estruturação das atividades de qualidade de vida nas empresas, caracterizando uma nova competência, uma nova especialização gerencial, a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho.

Investir em QVT não pode ser considerado um custo pelo gestor. Os custos de um programa de QVT e de suas ações estratégicas evitam o surgimento de diversos gastos que apareceriam no decorrer da execução do trabalho pelos funcionários, gerando problemas organizacionais como absenteísmo, afastamentos, desligamentos, além dos custos de contratação, treinamento e desenvolvimento oriundos da rotatividade de pessoal.

Atividade Final

Leia o texto a seguir e responda ao que se pede.



Banco do Brasil: As novas práticas de gestão de pessoas

“O BB é uma empresa que investe fortemente na melhoria da qualidade de vida no trabalho (QVT) de seus funcionários, para garantir maior produtividade. Um dos grandes indicadores dessas mudanças foi o IV Fórum Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental, em junho de 2006. Pela primeira vez, o evento teve a participação direta de todos os funcionários com a diretoria da empresa para opinar e discutir assuntos como remuneração, capacitação e gestão de desempenho.

Já foram obtidas 18 mil críticas e sugestões, que já estão surtindo efeito este ano. Tendo os seguintes exemplos: o novo modelo de participação nos lucros e resultados; reavaliação dos atuais planos de cargos e salários de cargos comissionados; curso de entrevista e seleção; novidades no ponto eletrônico; reformulação do programa BB MBA; reescalamento das dívidas e a redução das taxas de juros nos empréstimos aos funcionários.

Essas novas diretrizes compõem a carta de responsabilidade socioambiental do BB que refletem o compromisso da empresa, de ajudar.

A partir desse fórum, foi lançado no final de abril do ano seguinte o projeto piloto de Qualidade de Vida no Trabalho do Banco do Brasil (Piloto QVT) que abordou um conjunto de ações de melhoria do clima organizacional e de promoção da saúde dos funcionários e colaboradores contratados, estagiários e adolescentes trabalhadores, para tornar o ambiente de trabalho mais agradável, o profissional mais saudável e, conseqüentemente, a Empresa mais produtiva.

O projeto Piloto QVT prevê iniciativas como práticas antiestresse, atividades em grupo de ginástica laboral, relaxamento, ioga, tai chi chuan, dança, meditação e massagens individuais durante as jornadas de trabalho, que estão movimentando as dependências do Ed. Sede I, em Brasília. Também estão previstos a criação de um *site* sobre saúde e qualidade de vida, e de programas na TV BB, apoio aos funcionários que desejam parar de fumar e descontos em academias, clínicas e clubes.

O que se deseja com a implementação do projeto piloto é construir um modelo de qualidade de vida no trabalho para o Banco, a partir de ações que visem aumentar o controle das pessoas sobre sua saúde, alcançando bem-estar físico, mental e social. Mas o saldo final depende da participação de todos no BB. Uma participação que certamente há de se traduzir em funcionários mais preparados, equilibrados, criativos, motivados e saudáveis. "Em suma, felizes, pois a empresa sabe que o trabalhador garante, desse modo, maior produtividade e menores custos com doenças."

A partir da leitura do texto, somada com os seus conhecimentos adquiridos nesta aula, responda:

(1) O programa Piloto QVT do BB tem chances de obter sucesso? Aponte os motivos de sucesso ou insucesso do programa, de acordo com a sua resposta anterior.

RESUMO

Saúde ocupacional é a divisão da medicina preventiva que envolve medicina, higiene e segurança, que trata da saúde do trabalhador (e daqueles com que têm contato direto) no ambiente de trabalho, de modo que estes possam desenvolver suas atividades, capacidades e destrezas com sua integridade física e mental salvaguardada.

Estresse é um conjunto de reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa a estímulos ou estressores no ambiente. É uma condição dinâmica, na qual uma pessoa é confrontada como uma oportunidade, restrição ou demanda relacionada com o que ela deseja.

Qualidade de vida no trabalho é a capacidade de administrar o conjunto das ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho alinhada e construída na cultura organizacional, capazes de produzir motivação e satisfação além de saúde física, mental e social dos trabalhadores.

Os principais modelos de QVT são: modelo de Nadler e Lawler, modelo de Hackman e Oldhan, modelo de Walton, modelo de Siqueira e Coletta, modelo de Westley e modelo de Werther & Davis, e para melhor ser aceito, além da participação dos funcionários nas decisões, a manifestação de um significado próprio, que faça sentido ao empregado, os modelos de QVT devem também tratar do relacionamento entre os pares, das relações de poder formais e informais dentro da organização, da melhoria do ambiente de trabalho quanto às condições físicas e psicológicas, da oportunidade de crescimento contínuo e da relevância social da vida no trabalho.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, veremos o papel da tecnologia da informação e das comunicações na sociedade e nas organizações que afetam o ambiente e os executores do trabalho.

Sistemas de informação: uso estratégico para a organização e para o seu empregado

AULA

8

Meta da aula

Apresentar o conceito de sistemas de informação, suas vantagens e potencialidades para gerar maior competitividade organizacional e benefícios ao empregado.

objetivos

Após o estudo do conteúdo desta aula, você deverá ser capaz de:

-  distinguir os conceitos básicos necessários para o pleno entendimento do funcionamento de um sistema;
-  analisar o papel do sistema de informação para o ganho estratégico da empresa;
-  analisar os benefícios do sistema de informação para os colaboradores de uma organização.

INTRODUÇÃO

Antes que uma empresa seja pensada como um conjunto de máquinas e equipamentos, ou como uma estrutura formal que distribui funções ou procedimentos, sistemas e computadores, talvez deva ser pensada como organização social, humana. Isso, embora pareça óbvio, torna-se cada dia mais importante, pois se constata que muitos gestores e especialistas estão progressivamente mergulhados em soluções técnicas, em soluções racionais, ao mesmo tempo que o ponto de vista humano parece estar, em boa parte das organizações, cada dia mais tenso, desgastante e pouco motivador.

No campo de sistema de informação especificamente, observa-se que todos os problemas tendem a ser analisados e interpretados à luz de conceitos e técnicas de sistemas, projetos, processamento de dados etc. Frequentemente, tais soluções não se efetivam por dificuldades de entendimento, comportamentos contrários, obstáculos políticos etc., daí a necessidade de se mentalizar que qualquer mudança organizacional e de sistemas é um fato humano, que afetará o clima organizacional e as relações de trabalho no ambiente organizacional. Assim sendo, inevitavelmente terá conteúdos psicológicos, sociais e políticos. A isso é dado o nome de dimensão sociotécnica, em uma visão aplicada a sistemas.

A economia da sociedade globalizada e interdependente traz mudanças radicais em termos do surgimento de uma nova sociedade, a da Era da Informação, que coloca o conhecimento como o ativo de produção mais importante do Terceiro Milênio. Então, sua relevância torna-se cada vez mais importante, já que os ambientes informatizados e de alta tecnologia podem gerar dissonâncias nos empregados mais resistentes a essas tendências, causando divisões e problemas organizacionais. O surgimento de uma nova era, baseada no conhecimento, gera mudanças na sociedade e, conseqüentemente, nas organizações. Essas mudanças geram períodos de crises e incertezas que, juntamente com a globalização e a informatização, fazem surgir a necessidade de compreensão dessa era, de forma a possibilitar a criação de diferenciais competitivos, que possam assegurar a sobrevivência das organizações no novo contexto econômico, político e social.

Criar mecanismos para que a quantidade de dados circulantes no ambiente de trabalho não sejam descartados, a partir de meios muito ricos de geração de dados (fruto dessa nova interação da Era da Informação), transformá-los em informações que darão vantagem competitiva à organização e incorporá-las como conhecimento tornam-se desafios às empresas e aos seus funcionários, e isso só poderá ser alcançado com a plena interação entre estes.

OS RECURSOS INTANGÍVEIS ENTRAM EM CENA

A partir da década de 1980 passa a surgir uma intensa busca por uma nova concepção e visão da empresa. Nasce, então, o conceito de capital intelectual, como forma de evidenciar e potencializar a força dos recursos intangíveis. Essa emergência traz uma consequência fundamental para as organizações: a necessidade da revalorização do capital humano. A necessidade de mudança de paradigmas e enfoques.

As mudanças estão acontecendo, pois contemplamos uma era de transição do modelo de acumulação de capital flexível para a informação e, depois, o conhecimento como recursos diferenciais para o alcance de posições privilegiadas de mercado. Essas informações e conhecimento são interpretados e aplicados nas organizações não por máquinas ou esteiras rolantes, mas por pessoas que conseguem fazer a leitura do ambiente externo, que se apresenta cada vez mais impreciso e abstrato.

Os recursos tradicionais apenas proporcionam vantagens temporárias, e todo o simbolismo tangível de grandes estruturas organizacionais, plantas industriais, grandes quantidades de maquinários etc. perde importância na era digital.

As organizações estão reconhecendo que o último recurso da vantagem competitiva duradoura é o capital humano. Para elaborar a melhor estratégia de capital humano (os empregados interpretadores do ambiente externo), é preciso considerar três fatores: sistemas, fatos certos e foco no valor.

- **Sistemas:** compreender como várias práticas e programas de capital humano (remuneração, treinamento, gestão de carreiras e supervisão) trabalham em conjunto para produzir os retornos esperados.
- **Fatos certos:** contabilidade precisa e detalhada dos atributos da força de trabalho, assim como das práticas de capital humano assim que elas são realmente implementadas.
- **Foco no valor:** um foco inflexível em como o capital humano impulsiona importantes resultados de negócio – faturamento, lucros, retenção do cliente e qualidade.

Em organizações que consideram seus membros potenciais como recursos estratégicos, gerir pessoas significa promover o desenvolvimento do capital humano por meio de práticas de gestão capazes de realizar seu máximo potencial.

USO DA INFORMAÇÃO NAS EMPRESAS

Valorizada como recurso, a informação define a competitividade de pessoas, grupos, produtos, serviços e atividades e os mesmos processos de transmissão de dados, gestão da informação e do conhecimento que têm marcado a instabilidade do mercado de trabalho são geradores de empregos nas áreas de tecnologia de informação, de comunicação e de conteúdos.

O valor efetivo da informação pode ser resultante do impacto que a informação provoca nas decisões da organização e da utilidade dessa informação, tendo em vista seu tempo de utilização pela empresa. Esse impacto, geralmente, é positivo quando a circulação da informação nutre o tomador de decisão (e os demais recursos humanos) de subsídios para uma análise mais completa e atualizada dos ambientes interno e externo. Em certos casos, o valor da informação pode ser negativo, quando a sobrecarga de informação cria barreiras para o funcionamento do processo.

A ênfase primária da informação não está na geração e na distribuição de enormes quantidades, mas no uso eficiente de uma quantidade relativamente pequena, que pontualmente ajuda a solucionar um problema latente.

O uso da informação envolve, na maior parte do tempo, três possibilidades:

1. Informação como processo (o que uma pessoa conhece muda quando a mesma se informa): a ação de informar, a comunicação do conhecimento ou de notícias de algum fato ou ocorrência, a ação de relatar um fato, de ouvir algo.
2. Informação como conhecimento: o conceito de informação também é utilizado para consignar o produto da informação como um processo: o conhecimento comunicado que se relaciona a um fato, sujeito ou evento particular, aquilo que um capta ou o que se diz; inteligência; notícias. A noção de informação como aquela que reduz a incerteza pode ser vista como um caso particular da informação como conhecimento.
3. Informação como objeto: inclui dados e documentos, referidos como informação porque são considerados “informativos”, portadores da qualidade de carregar o conhecimento ou comunicar informação.

PAPEL DA INFORMAÇÃO NOS INTERESSES DA ORGANIZAÇÃO

A informação é um recurso estratégico que tem custo, preço e valor. Como tal, deve ser gerenciada da mesma maneira como são gerenciados os recursos financeiros, materiais e humanos dentro de uma organização.

A crescente necessidade de administrar a informação, considerando-se os aspectos humanos e da tecnologia da informação relacionados, resultou na proposta da formação de uma área profissional, originalmente chamada de “*information resources management*”, nas empresas estrangeiras. No Brasil, traduzida como “Gestão da Informação”, configura-se como uma área de estudos já consolidada nos Estados Unidos e na Europa, cujos conteúdos teóricos e operacionais têm se transformado em ferramenta imprescindível para qualquer organização que necessite produzir, localizar, coletar, tratar, armazenar, distribuir e estimular o uso da informação.

Veja no Anexo I a diferença entre Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento e o uso do conhecimento como instrumento potencializador de disseminação e diferenciação de vantagem competitiva entre as organizações. O uso desse tipo de gestão é uma ferramenta tecnológica eficaz para responder a alguns dos problemas organizacionais contemporâneos.

A relação transdisciplinar da Gestão da Informação com a Ciência da Informação, a Administração e a Informática resulta em um conjunto de habilidades e conhecimentos teórico-práticos que possibilitam a estruturação de sistemas de informação, assim como o oferecimento de serviços, produtos e atividades de informação. Um número crescente de instituições de pequeno, médio e grande porte, de cunho privado ou governamental, que passam a se engajar nas dinâmicas das transformações mundiais da “sociedade da informação”, veem-se obrigadas a adotar programas de gestão da informação, visando ao desempenho ótimo de suas atividades e um adequado processo de tomada de decisão.

SISTEMAS

A teoria de sistemas tem sofrido evoluções ao longo do tempo, e, de maneira geral, pode-se considerar que o atual enfoque sobre **SISTEMA**

SISTEMA

Podem ser definidos como um conjunto de partes interagentes e interdependentes, formando um todo unitário com determinado objetivo, que efetuam uma função específica.

procura desenvolver: (i) uma técnica para lidar com a amplitude das empresas; (ii) um enfoque interativo do todo, que não permite análise em separado de suas partes.

Principais componentes de um sistema

Os principais conceitos relacionados com sistemas são: objetivo, entrada, transformação, saída, controles e avaliações, retroação e ambiente.

a) Objetivo

Refere-se tanto aos objetivos dos usuários do sistema quanto aos do próprio sistema. O objetivo é a própria razão de existência do sistema, ou seja, é a finalidade para a qual foi criado.

b) Entrada (*input*)

O sistema recebe entradas ou insumos para poder operar. A entrada de um sistema é tudo o que o sistema importa ou recebe de seu mundo exterior. Pode ser constituída de dado/informação, energia e materiais.

Dado é um elemento bruto que, sozinho, não traz compreensão. Informação é tudo o que permite reduzir a incerteza a respeito de alguma coisa. Quanto maior a informação, tanto menor a incerteza. A informação proporciona orientação e conhecimento a respeito de algo. Ela permite planejar e programar o comportamento ou funcionamento do sistema. Energia é a capacidade utilizada para movimentar e dinamizar o sistema, fazendo-o funcionar. Materiais são os recursos a serem utilizados pelo sistema como meios para produzir as saídas (produtos ou serviços). Os materiais são chamados *operacionais* quando são usados para transformar ou converter outros recursos (por exemplo, máquinas, equipamentos, instalações, ferramentas, instruções e utensílios) e são chamados *produtivos* (ou matérias-primas) quando são transformados ou convertidos em saídas (isto é, em produtos ou serviços).

c) Transformação

É definida como a função que possibilita a transformação de um insumo (entrada) em um produto, serviço ou resultado (saída). Esse processador é a maneira pela qual os elementos componentes interagem a fim de produzir as saídas desejadas.

d) Saída (*output*)

Trata-se do resultado final da transformação de um sistema, devendo ser coerente com os objetivos do sistema. Tendo em vista o

processo de controle e avaliação, as saídas devem ser quantificáveis, de acordo com parâmetros previamente fixados.

e) Controles e avaliações

Servem para verificar se as saídas estão coerentes com os objetivos estabelecidos. É necessária uma medida do desempenho do sistema, chamada padrão.

f) Retroação (*feedback*)

É um mecanismo segundo o qual uma parte da energia de saída de um sistema ou de uma máquina volta à entrada. Também é chamado de retroalimentação. A Figura 8.1 mostra o perfeito funcionamento de um sistema:

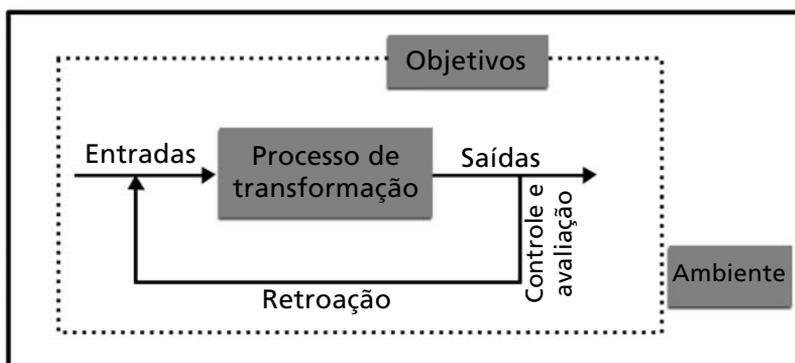


Figura 8.1: Componentes de um sistema.
Fonte: Adaptado de Stob Junior (2006).

g) Ambiente

É o conjunto de fatores externos que, dentro de um limite específico, têm alguma influência sobre a operação do sistema. Não pertence ao sistema, mas qualquer alteração no sistema pode mudar ou alterar esses fatores externos; e, da mesma forma, qualquer alteração nos fatores externos pode mudar ou alterar o sistema.

A diferença entre dados, informação e conhecimento

Os sistemas geram *outputs* que podem beneficiar, na maioria das vezes, ou travar o bom andamento das operações organizacionais. Uma dessas saídas é a quantidade de dados, o nível de informações e a

possibilidade da geração de conhecimento para as empresas. Uma das características desse início de século no ambiente empresarial é a assertiva de que a empresa que detiver maiores informações sobre o setor, o mercado e seus concorrentes, e que conseguir implementar mecanismos de geração e gestão do conhecimento, terá maior vantagem competitiva e maior sustentabilidade em suas ações. Para um melhor entendimento do assunto, tornam-se necessárias a conceituação e a diferenciação do que são dados, informação e conhecimento.

A perfeita comunicação dentro da empresa, assim como as trocas de dados e informações entre firmas, passa a ser cada vez mais frequente e necessária na atual sociedade e no meio empresarial, ganhando assim maior importância e destaque nas estratégias empresariais. Por isso, existe tanta ênfase e atenção à importância na compreensão do processo de comunicação e transmissão de dados e informação.

Quadro 8.1: Diferença entre dados, informação e conhecimento

Dados	São conjuntos de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações; os dados descrevem apenas parte daquilo que aconteceu, não fornecem julgamento nem interpretação e nem qualquer base sustentável para a tomada de ação. Os dados são importantes para as organizações porque são matérias-primas essenciais para a criação da informação (CALVOSA, 2008).
Informação	Diferentemente do dado, a informação tem significado; ela está organizada para alguma finalidade. Na visão de Angeloni (2005), a construção de uma informação envolve atividades como coleta, classificação e aglutinação de dados. A informação está inserida em um contexto que lhe confere sentido e utilidade.
Conhecimento	O que atualmente significa conhecimento é a informação que se efetiva em ação, a informação focalizada nos resultados. Esses resultados são vistos fora da pessoa – na sociedade, na economia ou no progresso do conhecimento em si (DRUCKER), 2002). Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997), a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação e está "essencialmente relacionado com a ação humana".

Fonte: O autor.

O conhecimento é gerado a partir da interpretação e ação do receptor sobre a informação adquirida, ocasionando assim resultados cognitivos que irão alocar-se no estoque de conhecimento do indivíduo receptor. Nesse modelo, o conhecimento está embutido no receptor e não no conjunto de informações processadas. A importância do compartilhamento do conhecimento é inquestionável, bem como a problemática que envolve essas questões.

As empresas têm dificuldade em adotar práticas para estabelecer um ambiente propício ao aprendizado, esbarrando muitas vezes em problemas que abrangem fatores culturais, falta de tempo, tecnologia inadequada, confiança mútua, capacidade de absorção/disseminação dos conhecimentos etc.

Atividade 1

Complete o texto com as palavras e expressões embaralhadas na caixa a seguir:



Informação / benefícios / conhecimento /
função / informação / entrada / diferenciar /
feedback / dados / organização / sistema

Um _____ pode ser definido como um conjunto de partes interagentes e interdependentes, formando um todo unitário com determinado objetivo, que efetuam uma _____ específica. Os seus principais componentes são: objetivo, _____, transformação, saída, controles e avaliações, _____ e ambiente. A _____ define a competitividade de pessoas, grupos, produtos, serviços e atividades, o seu valor efetivo pode ser resultante do impacto que esta informação provoca nas decisões da _____. Existe uma necessidade de _____ os conceitos de dados, informação e conhecimento para o pleno entendimento dos _____ que um sistema pode trazer para a organização e seus colaboradores. Enquanto _____ é a informação que se efetiva da ação, ou seja, a aprendizagem da organização gerando experiência e prática, focalizada nos resultados, _____ são fatos distintos, sem relação entre si e sem significado. _____ tem significado e está organizada na mente de seu receptor, tendo sentido e utilidade.

Respostas

sistema / função / entrada / feedback / informação / organização /
diferenciar / benefícios / conhecimento / dados / informação.

SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Conjunto de componentes inter-relacionados que trabalham juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir a informação com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e organizações.

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Um **SISTEMA DE INFORMAÇÃO** é um tipo especializado de sistema, podendo ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir a informação com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas

e organizações. Os sistemas de informação contêm informações sobre pessoas, lugares e coisas de interesse, no ambiente, ao redor e dentro da própria organização.

Seguindo a definição da teoria dos sistemas, um sistema de informação também é composto de elementos que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo), disseminam (saída) os dados e informações e fornecem o mecanismo de *feedback*.

Sistemas de informação manuais versus computadorizados

Muitos sistemas de informação começaram com sistemas manuais e se transformaram em computadorizados como, por exemplo, quase todas as padarias, que até pouco tempo eram providas de sistemas quase exclusivamente manuais e hoje são dotadas de sistemas computadorizados de pagamento, medição de peso etc.

Inicialmente, utilizavam-se apenas sistemas de informação manuais. O cliente solicitava produtos e o balconista verificava o preço em uma tabela e efetuava os cálculos manualmente ou com uma máquina de calcular. Atualmente, a maioria dos estabelecimentos emprega um sistema de informação baseado em computador. A entrada do sistema é automatizada. Um *scanner* lê o código de barras e mostra o produto e o preço no visor de uma caixa registradora computadorizada. O pagamento, além de dinheiro e cheques, pode ser efetuado com cartão de crédito e cheque eletrônico. Todos os equipamentos estão conectados em rede e as informações podem ser armazenadas e gerenciadas através de um sistema gestor.

Um sistema de informação manual geralmente não é prático e está mais sujeito a erros que um computadorizado, o que o torna, por comparação, ineficiente. Portanto, o foco do nosso estudo será sistema de informação baseado em computadores e em outras modalidades de tecnologia de informação (TI).

O papel dos sistemas de informação nas empresas

O sistema de informação baseado em computador é composto por *hardware*, *software*, banco de dados, telecomunicações, pessoas e procedimentos, os quais estão configurados para coletar, manipular, armazenar e processar dados em informação.

Os componentes de um sistema de informação estão descritos no Anexo II, no final deste livro.

Os sistemas de informação desempenham três papéis vitais em qualquer tipo de organização: suporte de processos e operações; suporte na tomada de decisões de funcionários e gerentes e suporte em estratégias na busca de vantagem competitiva.

Tomemos o exemplo de uma loja de varejo:

- Suporte de processos e operações: a maioria das lojas de varejo utiliza sistema de informação computadorizado para registrar compras efetuadas por seus clientes, administrar estoque, pagar funcionários, adquirir novas mercadorias.
- Suporte na tomada de decisões de funcionários e gerentes: os sistemas de informação também ajudam os gerentes de loja a tomarem melhores decisões na tentativa de obter uma vantagem competitiva e estratégica. As decisões sobre quais linhas de mercadorias precisam ser adicionadas ou descontinuadas, ou sobre o tipo de investimento que elas exigem, são normalmente tomadas depois de uma análise fornecida por sistemas de informação computadorizados.
- Suporte à vantagem estratégica: a conquista de uma vantagem estratégica sobre os concorrentes requer o uso inovador da tecnologia de informação. Os gerentes de loja poderiam, por exemplo, tomar a decisão de instalar um sistema computadorizado de pedidos por catálogos em monitores acionados pelo tato em todas as suas lojas, conjugado com sistemas de pedidos por telefone controlados por computador via internet. Isso poderia atrair novos clientes e afastar clientes das lojas concorrentes por causa da facilidade de pedir mercadorias fornecidas por tais sistemas de informação inovadores. Dessa forma, sistemas de informação estratégicos podem ajudar a fornecer produtos e serviços que conferem a uma organização uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Tipos de sistemas de informação

Em termos conceituais, os sistemas de informação no mundo real podem ser classificados de maneiras diferentes. Vários tipos de sistemas de informação, por exemplo, podem ser classificados conceitualmente, ora

como operações, ora como sistema de informação gerencial. A **Figura 8.2** ilustra esta classificação conceitual dos sistemas de informação. Eles são classificados dessa maneira para destacar os papéis principais que cada um desempenha nas operações e na administração de um negócio.

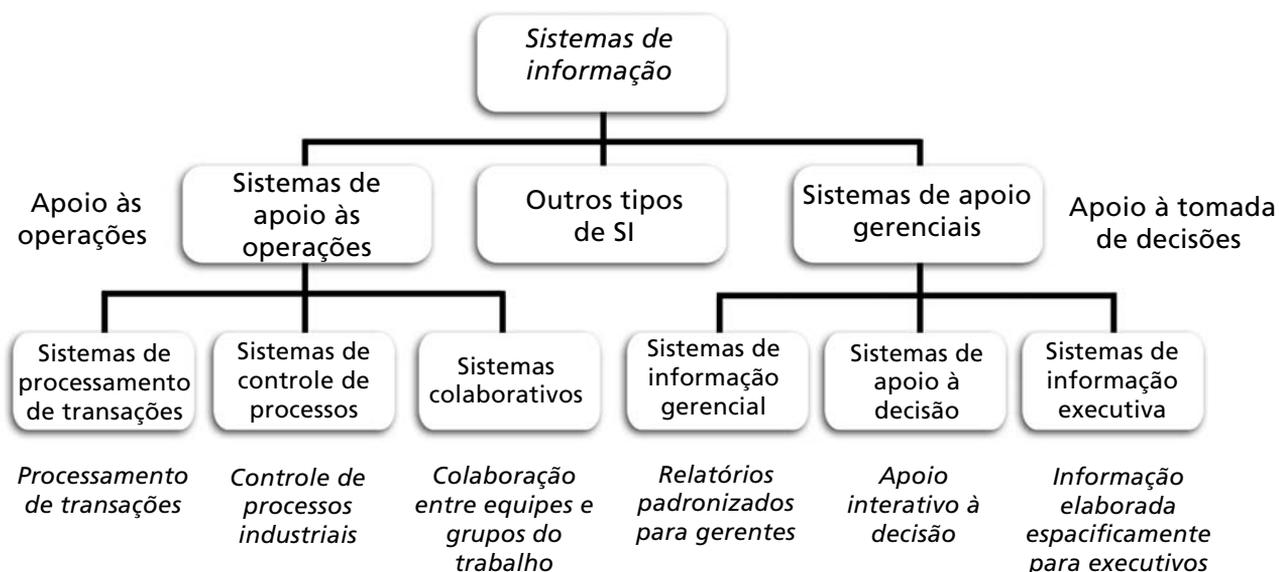


Figura 8.2: Principais Tipos de Sistemas de Informação.
Fonte: Adaptado de Stob Junior (2006).

a) Sistemas de Apoio às Operações

Existem três tipos principais de sistemas de apoio às operações:

- **Sistemas de Processamento de Transações:** o objetivo de muitos desses primeiros sistemas era reduzir custos. Isto era feito pela automatização de rotinas, sistemas empresariais de trabalho intenso. Um dos primeiros sistemas empresariais a ser computadorizado foi o sistema de folha de pagamento. Os primeiros sistemas de folha de pagamento eram capazes de produzir cheques de pagamento para empregados, juntamente com importantes relatórios sobre o empregado. Simultaneamente, outros processos de rotina, inclusive faturamento aos clientes e controle de estoque, também estavam sendo computadorizados. Como esses sistemas tratavam e processavam transações, eles foram chamados de sistema de processamento de transações.

- **Sistemas de Controle de Processos:** monitoram e controlam processos físicos. Uma refinaria de petróleo, por exemplo, utiliza sensores eletrônicos conectados a computadores para monitorar continuamente os processos físicos e fazer reajustes (em tempo real) que controlam o processo de refino.
- **Sistemas Colaborativos:** aumentam as comunicações e a produtividade de equipes e grupos de trabalho. A equipe de projetos, por exemplo, pode usar o correio eletrônico e a videoconferência para realizar reuniões eletrônicas e coordenar suas atividades.

b) Sistemas de Apoio Gerencial

Existem três tipos principais de Sistemas de Apoio Gerencial:

- **Sistemas de Informação Gerencial:** começaram a ser desenvolvidos na década de 1960 e são caracterizados pelo uso de sistemas de informação para produzir relatórios gerenciais. Estes relatórios ajudam administradores a executar suas obrigações. Por exemplo, um relatório resumido dos custos totais de folha de pagamento poderia ajudar um gerente de contabilidade a prever futuros custos com folha de pagamento. Esse mesmo relatório pode ser útil para o gerente de produção para ajudar a monitorar e controlar os custos do trabalho e das tarefas. Outros relatórios poderiam ser usados para ajudar administradores de diferentes departamentos a controlar o crédito dos clientes, os pagamentos a fornecedores, o desempenho dos representantes de vendas, os níveis de estoque etc.
- **Sistemas de Apoio à Decisão:** nas décadas de 1970-80, grandes aperfeiçoamentos na tecnologia resultaram em sistemas de informação que custavam menos e eram mais poderosos. Pessoas de todos os níveis da empresa passaram a utilizar microcomputadores para fazer uma variedade de tarefas; elas não dependiam mais de um setor de sistema de informação para realizar as suas atividades. Durante esse período foi reconhecido que sistemas de informação baseados em computadores poderiam dar apoio adicional de tomada de decisão. Os sistemas de apoio à decisão vão além da emissão de relatórios, fornecendo alternativas para auxiliar na decisão final de gerentes e administradores. Assim, sistemas de apoio à decisão são de extrema importância para o auxílio na resolução de problemas complexos.

- **Sistemas de Informação Executiva:** fornecem informações críticas em quadros de fácil visualização para uma multiplicidade de gerentes. Os altos executivos, por exemplo, podem utilizar terminais acionados por toque para visualizar instantaneamente textos e gráficos que destacam áreas fundamentais de desempenho organizacional e competitivo.

c) Outros tipos de sistemas de informação

Outras categorias de sistemas de informação podem apoiar operações, administração ou aplicações estratégicas. As principais categorias são:

- **Inteligência Artificial e sistemas especialistas:** as organizações frequentemente usam sistemas baseados na noção da Inteligência Artificial (IA), na qual um sistema de computador toma as características da inteligência humana. A IA inclui vários subcampos, e os sistemas especialistas são um deles. Um sistema especialista (*Expert System*) é um sistema de informação baseado em conhecimento que pode fazer sugestões e chegar a conclusões de modo bem semelhante ao de um profissional especialista. Cada vez mais empresas estão usando esses tipos de sistemas para resolver problemas complexos e auxiliarem nas decisões difíceis.
- **Sistemas de Informação Estratégica:** aplicam a tecnologia de informação aos produtos, serviços ou processos de negócios de uma empresa para ajudá-la a obter uma vantagem estratégica sobre seus concorrentes.



Sugestão de leitura

Caso você queira se aprofundar no assunto de SI, leia o conhecido livro *Sistemas de informação*, de Kenneth C. Laudon e Jane P. Laudon. Com a crescente velocidade dos negócios e a evolução tecnológica no ambiente empresarial, os sistemas de informação tornaram-se ferramentas essenciais para criar empresas competitivas, gerenciar corporações globais e fornecer serviços e produtos úteis aos clientes. Boa leitura!

As organizações e o impacto dos sistemas de informação

Geralmente, tem-se dificuldade de avaliar, de forma quantitativa, qual o efetivo benefício dos sistemas de informação na melhoria do processo decisório. Entretanto, pode-se trabalhar com base em uma lista de hipóteses sobre os impactos dos sistemas de informação nas empresas, o que propicia ao gestor um entendimento, ainda que genérico, de sua importância.

Nesse sentido, pode-se afirmar que os sistemas de informação, sob determinadas condições, proporcionam os seguintes benefícios para as empresas: redução dos custos de operações; melhoria no acesso às informações, propiciando relatórios mais precisos; melhoria na produtividade; melhoria nos serviços prestados; melhoria na tomada de decisões, por meio do fornecimento de informações mais rápidas e precisas; estímulo à maior interação entre os tomadores de decisão; fornecimento de melhores projeções dos efeitos de decisões; melhoria na estrutura organizacional, por facilitar o fluxo de informações; melhoria na estrutura de poder; redução do grau de centralização de decisões na organização; melhoria de adaptação aos eventos não previstos; otimização na prestação dos seus serviços aos clientes; melhor interação com fornecedores; aumento do nível de motivação das pessoas envolvidas e redução dos níveis hierárquicos.

Os sistemas de informação atuam como elementos polarizadores dos eventos empresariais provenientes dos ciclos de atividades, tanto internos como externos à empresa. O processo de administração nas empresas utiliza a informação como apoio às decisões, por meio de sistemas informativos que observam requisitos quanto a transmissores e receptores de informações, canais de transmissão, conteúdo das informações, periodicidade das comunicações, bem como processos de conversão das informações em decisões junto a cada um dos centros de responsabilidade (unidades organizacionais) da empresa.

Os sistemas de informação auxiliam os gestores das empresas a consolidar o tripé básico de sustentação da empresa: qualidade, produtividade e participação. A qualidade não deve estar associada apenas ao produto ou serviço. Deve envolver o nível de satisfação das pessoas no trabalho associada a uma qualidade de vida que se estenda à sua estrutura pessoal, familiar e social.

A produtividade não deve ser abordada como assunto de tempos e métodos, ergonomia ou linhas de produção. Deve ir até o nível da produtividade global e consolidar a filosofia de comprometimentos de todos para com os resultados parciais e globais da empresa.

Para que a empresa possa usufruir das vantagens básicas do sistema de informações gerenciais, é necessário que alguns aspectos sejam observados: o envolvimento adequado da alta e média administração com os sistemas de informação; a competência por parte das pessoas envolvidas com os sistemas de informação; a atenção específica ao fator humano da empresa; a habilidade dos gestores da empresa em identificar a necessidade de informações; a habilidade dos gestores da empresa em tomar decisões com base em informações; o apoio global dos vários planejamentos da empresa; o apoio de adequada estrutura organizacional, bem como das normas e dos procedimentos inerentes aos sistemas; a existência de dados e informações relevantes e atualizados e a adequada relação custo *versus* benefício.

Sistemas como Agentes de Mudanças nas Organizações

No fim da década de 1960 e início dos anos 70, muitos sistemas de informação computadorizados eram desenvolvidos para fornecer relatórios contendo informações para os tomadores de decisão (gerentes e administradores). As informações contidas nesses relatórios ajudaram administradores a monitorar e controlar processos, e operações empresariais como, por exemplo, relatórios que listavam número e quantidade por itens em estoque poderiam ser usadas para monitorar níveis de estoque.

Infelizmente, muitos desses sistemas não levaram em conta todas as metas da organização e os estilos gerenciais de solução de problemas. É o caso de alguns tomadores de decisão que queriam relatórios de estoques detalhados com todos os itens estocados, enquanto outros queriam relatórios somente quando os itens estivessem muito baixos. Mais importante ainda, esses primeiros sistemas não foram desenvolvidos para serem parte do processo de negócio, tornando-os falhos. Como resultado, os sistemas não eram utilizados em sua total potencialidade. Hoje, reconhece-se que os conceitos e processos importantes da organização devem ser levados em consideração e receber apoio de sistemas de informação efetivos.

O uso de sistemas de informação por parte das empresas sofre influência da estrutura da organização e do modo como uma empresa em particular procura atingir suas metas por meio da solução de seus problemas ou do aproveitamento de oportunidades.

A empresa como sistema

Uma organização ou empresa é um sistema, portanto podemos identificar os componentes de entrada, processamento e saída.

- entrada: recursos como materiais, pessoas, dinheiro, dados.
- processamento: organização estrutural da empresa e as suas relações que transformam as entradas em saídas (bens e serviços).
- saída: bens e serviços produzidos pela organização e disponibilizados para o público-alvo.

A saída (bens e serviços produzidos pela organização) tem um valor mais alto do que a entrada (elementos necessários a sua produção). É por meio dessa diferença de valor que as empresas tentam atingir suas metas. Mas como conseguir esse valor? Se a empresa é um sistema, pode apresentar subsistemas (departamentos ou setores) que contêm processos que ajudam a transformar entradas específicas em bens ou serviços de maior valor. Cada um desses subsistemas (departamentos da organização) desenvolve processos de valor adicionado que se combinam e que se transformarão em saídas finais da empresa.

Atividade 2

Sobre sistemas de informação, responda:

a) O que são sistemas de informação?

b) Qual a sua utilidade para a organização?



Respostas Comentadas

- a) SI é o conjunto de componentes inter-relacionados que trabalham juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir a informação com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e organizações.
- b) Os SI desempenham três papéis vitais em qualquer tipo de organização: suporte de processos e operações; suporte na tomada de decisões de funcionários e gerentes; suporte em estratégias na busca de vantagem competitiva, atuando como elementos polarizadores dos eventos empresariais provenientes dos ciclos de atividades, tanto internos como externos à empresa. O processo de administração nas empresas utiliza a informação como apoio às decisões, por meio de sistemas informativos. Os SI auxiliam os gestores das empresas a consolidar o tripé básico de sustentação da empresa: qualidade, produtividade e participação. Funcionam como agentes de mudanças nas organizações. Os principais usos de SI nas organizações são para o processamento de transações, para o controle de processos, para gerar sistemas colaborativos, para enriquecer a informação gerencial, para dar apoio à tomada de decisão, para abastecer os executivos de informação e para gerar informações específicas e estratégicas.

Cadeia de valor

A cadeia de valor é uma série (cadeia) de atividades que inclui logística calculada, operações, logística excedente, marketing e vendas, e serviços. Cada uma dessas atividades é investigada para se determinar o que pode ser feito para aumentar o valor percebido pelo cliente. Dependendo do cliente, o valor pode significar preço mais baixo, melhores serviços, melhor qualidade ou exclusividade de produto. O valor vem da técnica, do conhecimento, do tempo e da energia investidos pela empresa. Adicionando uma quantidade significativa de valor a seus produtos e serviços, as empresas assegurarão sucesso organizacional mais duradouro.

Valor versus preço

"Preço é o que você paga. Valor é o que você leva." Valor não é algo facultado pela organização. Os clientes é que o determinam. Ele é construído por múltiplos componentes: utilidade do produto, qualidade, imagem resultante da propaganda e de promoções, disponibilidade, visibilidade, serviços e outros cuidados. Valor é algo que advém do ponto de vista do comprador, logo, é subjetivo. Se sua percepção atribui baixo valor, o preço será necessariamente baixo, ou seja, você não estará disposto a ter um alto dispêndio monetário para comprar algo. O preço é o número absoluto, objetivo, o que você efetivamente paga, em moeda corrente (ou similar), para adquirir o produto.

A estrutura organizacional afeta os sistemas de informação

Dependendo das metas da organização e da sua forma de gerenciamento, várias estruturas podem ser usadas. A estrutura organizacional refere-se às subunidades organizacionais e como elas estão relacionadas e ligadas à organização como um todo. A estrutura de uma empresa pode ter impacto sobre como são vistos os sistemas de informação e sobre o tipo de sistema de informação usado.

**O uso estratégico dos sistemas de informação nas empresas**

As empresas usam sistemas de informação para dar apoio a suas metas. O uso bem-sucedido dos sistemas de informação envolve a identificação de áreas decisivas para o sucesso, empenho para melhorar a eficiência ou produtividade, ênfase no aperfeiçoamento contínuo e no desenvolvimento de sistemas de informação que podem oferecer vantagem competitiva.

A performance do sistema empresa

Eficácia e eficiência são os dois principais métodos para avaliar *performance* de sistemas. Portanto, deve-se compreender e identificar esses dois conceitos.

- Eficiência ou produtividade: é a medida do que é produzido dividido pelo que é consumido. Pode ter um alcance de 0% a 100%. Os números atribuídos aos níveis de produtividade têm representação qualitativa ou temporal. Em ambos os casos, o que é importante não é o número de produtividade, mas como ele se compara a outros períodos de tempo, outras organizações. Refere-se sempre ao processo, às tarefas.
- Eficácia: é a medida da proporção em que um sistema atinge as suas metas ou objetivos. Pode ser computada pela divisão dos objetivos realmente alcançados pelos objetivos determinados. É analisada a partir do atingimento da meta, a etapa final, e não das intermediárias, como a eficiência.

Dimensão sociotécnica de um sistema

Qualquer mudança organizacional e de sistemas é um fato humano. Assim sendo, inevitavelmente terá conteúdos psicológicos, sociais e políticos. Por outro lado, o sistema social tem restrições externas (cultura, família, comunidade etc.) e o próprio sistema interno, do qual emergem os comportamentos de pessoas, grupos etc. Esses sistemas, intimamente associados e interdependentes, podem ser entendidos como componentes de um sistema mais abrangente, um sistema sociotécnico.

No sistema social, além das restrições decorrentes das tarefas, ocorrem outros relacionamentos de caráter informal. Estes últimos são inerentes à própria natureza humana. O sistema informal tem sua origem na necessidade da pessoa de conviver com os demais seres humanos, pois, quando alguém entra para um ambiente de trabalho, certamente não perde o interesse de estabelecer relações satisfatórias, informais, com seus companheiros de trabalho.

Gestão estratégica de pessoas a partir dos sistemas

A descentralização da operação dos subsistemas de RH possibilitou a sua racionalização na medida em que etapas desnecessárias de seus fluxos de informações foram suprimidas, permitindo mais rapidez e independência dos colaboradores nesses processos, desburocratizando etapas desnecessárias ou menos urgentes que sobrecarregavam os tomadores de decisão.

À medida que as empresas prezam pela velocidade e pela resposta rápida ao ambiente externo e às mudanças tecnológicas, os sistemas de informação agilizam a tomada de decisão por parte dos gerentes, pois informatizam (no sentido etimológico da expressão) processos que antes dependiam exclusivamente do gerente. Com isso, muitos processos puderam ser padronizados para situações que apresentassem *outputs* semelhantes, deixando os gerentes mais livres para pensarem estrategicamente e conduzir a organização para rumos mais competitivos. Outra consequência benéfica dos sistemas de informação para os colaboradores foi o ganho de autonomia e incorporação de “poder” (*empowerment*) para a função do empregado, antes completamente dependente de sua chefia.

Empowerment

Empowerment significa “empoderar” pessoas, se traduzido da língua inglesa ao pé da letra, ou seja, significa dar autonomia, poder e energia a algumas pessoas dentro da empresa. Na prática, é um novo estilo gerencial que prima pelo fortalecimento do poder decisório dos funcionários, concedendo-se aos colaboradores que trabalham em uma empresa e são diretamente subordinados a um responsável oportunidades de participarem ativamente de processos e escolhas organizacionais.

O conceito de *empowerment* aborda justamente este encorajamento da iniciativa utilizando delegação de forma a permitir tomada de decisões de trabalho tão perto quanto possível da unidade de operações e seus clientes (internos e externos). Em vez de o gestor concentrar em suas mãos todo o poder de decisão, ele distribui esse poder sobre questões operacionais para seus subordinados, delegando atividades e tarefas que antes só poderiam ser realizadas com a sua permissão direta. O comprometimento com os resultados organizacionais por parte dos funcionários participantes do processo de *empowerment* potencializa as oportunidades de sucesso da empresa. Este processo é facilitado e dinamizado através do uso de sistemas de informação.

A informatização dos subsistemas de RH propiciou também o aumento do acesso ao conhecimento sobre gestão de pessoas em todos os níveis e unidades da organização. Os processos informatizados e os novos canais de comunicação entre o RH e os empregados permitiram melhor nível de conhecimento sobre as práticas de gestão de pessoas, fazendo com que a informação (e não mais dados em um papel) circulasse mais livremente entre os colaboradores dentro da própria empresa, promovendo, além de ganho de tempo e de produtividade, maior sentimento de pertencimento do funcionário à organização.

Além disso, as maiores facilidades no acesso à informação e aos serviços de gestão de pessoas permitiram o aumento da interação entre a área de RH e os colaboradores. Os novos canais de interação são um estímulo para a utilização dos serviços de gestão de pessoas.

Com a informatização dos subsistemas de RH e do atendimento aos clientes, a nova informação disponível auxilia a área a implantar melhorias contínuas em seus processos. A tecnologia informatizada permite que se aprofunde o conhecimento sobre os processos de gestão de pessoas. Dessa maneira, a informatização é parte de uma política que visa explorar a presença dessas informações e criar um conhecimento mais profundo, mais amplo e perspicaz das atividades da área. A implementação dessa política deve ter como objetivo viabilizar o aperfeiçoamento e a inovação na organização, promovendo a inovação em gestão de pessoas.

Atividade Final

A Caterpillar move montanhas com novos SI

A Caterpillar Inc., situada em Illinois, EUA, é o maior fabricante de equipamento de construção no mundo, e por muitos anos foi um líder mundial de mercado. A renovação empresarial na Caterpillar tinha o objetivo de ajudar os empregados a manter seus empregos. Embora pouco mais de metade dos produtos da Caterpillar seja vendida no exterior, três quartos desses produtos são feitos nos Estados Unidos. Quase três em cada quatro empregados da Caterpillar trabalham nos EUA. Em vez de cortar custos transferindo a produção para fábricas no exterior, a Caterpillar escolheu um plano que preservaria os empregos no seu país de base. Concentrando-se em serviço, qualidade, customização em massa e rapidez de fornecimento em vez de mão-de-obra barata, a Caterpillar é novamente a líder mundial de mercado. Após o aprimoramento de seus SI. (...)



Em 1985, a Caterpillar começou uma mudança notável, lançando um programa de US\$1,85 bilhão para modernizar suas fábricas e aumentar a satisfação dos clientes. O objetivo era incrementar a qualidade do produto e a flexibilidade industrial, ao mesmo tempo minimizando estoques e tempo de produção. O programa "Fábrica com um Futuro" foi desenvolvido para eliminar movimentos desperdiçados, estoques em excesso e mão-de-obra supérflua através da simplificação, consolidação e automação de diversas tarefas (...).

Ainda assim, a Caterpillar tem sido vítima de problemas nas relações trabalhistas. Embora a administração faça um esforço contínuo para manter empregos nos EUA, ainda tem que encontrar maneiras de reduzir custos, inclusive de mão-de-obra. A empresa ficou atada a uma luta de cinco anos por causa de salários e benefícios com o sindicato dos trabalhadores de montadoras, que representa cerca de 24% dos empregados. Depois de uma dura greve de 18 meses, alguns membros se recusaram a ratificar o contrato sem adicionais oferecido pela empresa. A Caterpillar terá de encontrar no futuro um entendimento com o sindicato. Precisar da participação dos trabalhadores para se beneficiar do lançamento de novos produtos. Fragmento de texto retirado de (GESTÃO..., 2009).

Após a leitura do texto, responda:

a) Qual a importância de um sistema de informação para os empregados em uma organização?

b) Faça uma crítica de como o processo de automação e de implementação de SI pode afetar negativamente os empregados, a partir do exemplo da Caterpillar.

Respostas Comentadas

a) O SI ajuda os empregados a terem uma visão mais ampla da empresa e mais clara do estabelecimento e cumprimento de suas metas grupais e individuais, ajudando no ganho de produtividade e eficácia. Os SI permitem que os funcionários sejam desenvolvidos para assimilar e corresponder à nova tecnologia empregada pela empresa. Ajudam também os colaboradores a se integrarem às inevitáveis mudanças organizacionais e ambientais. À medida que subsistemas são criados, e algumas etapas são suprimidas ou descentralizadas, os SI permitem que os funcionários ganhem mais independência e autonomia dentro do ambiente de trabalho, para acompanhar a velocidade do processo redesenhado. Outro ganho fundamental é o maior acesso do funcionário ao conhecimento e às informações circulantes na empresa, o que pode gerar maior sentimento de comprometimento do empregado, fortalecendo a sua relação com a empresa.

b) Resposta pessoal. Uma crítica poderia ser a seguinte: como todo novo processo a ser implementado, a direção da organização prima pela redução de custos e maximização do retorno. Uma vez que os SI geralmente aglutinam tarefas, exigindo funcionários multidisciplinares, isso pode reduzir o quadro de pessoal ao longo do tempo. A automação da empresa pode gerar demissões, insegurança nos empregados e um clima organizacional tenso e desfavorável.

RESUMO

O uso da informação envolve, na maior parte do tempo, três possibilidades: informação como processo, informação como conhecimento e informação como objeto.

A informação é um recurso estratégico que tem custo, preço e valor. Como tal, deve ser gerenciada da mesma maneira como são gerenciados os recursos financeiros, materiais e humanos dentro de uma organização.

Sistema pode ser definido como um conjunto de partes interagentes e interdependentes, formando um todo unitário com determinado objetivo, que efetuam uma função específica.

Sistema de informação é um tipo especializado de sistema, podendo ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir a informação com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e organizações.

Os sistemas de informação desempenham três papéis vitais em qualquer tipo de organização: suporte de processos e operações; suporte na tomada de decisões de funcionários e gerentes e suporte em estratégias na busca de vantagem competitiva.

Os principais tipos de sistemas de informação são: sistemas de apoio às operações, sistemas de apoio gerencial, Inteligência Artificial e sistemas especialistas e sistemas de informação estratégica.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, você vai estudar a mudança de perspectivas para os funcionários de uma organização, a possibilidade de construir ativamente uma carreira, em vez de deixar que a organização conduza esse processo em seu lugar.

**Gestão da informação e gestão
do conhecimento**

Anexo I

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Gestão da informação pode ser definida como todas as ações relacionadas à obtenção da informação adequada, na forma correta, para a pessoa indicada, a um custo adequado, no tempo oportuno, em lugar apropriado, para tomar a decisão correta. Para gerir a informação em qualquer organização é importante possuir algumas características e atributos gerenciais como a intencionalidade, a organização, a intuição e a busca por oportunidades.

A gestão do conhecimento possui o objetivo de controlar, facilitar o acesso e manter um gerenciamento integrado sobre as informações em seus diversos meios. Entende-se por conhecimento a informação interpretada, ou seja, o que cada informação significa e que impactos no meio cada informação pode causar de modo que a informação possa ser utilizada para importantes ações e tomadas de decisões.

Sabendo como o meio reage às informações, pode-se antever as mudanças e se posicionar de forma a obter vantagens e ser bem sucedido nos objetivos a que se propõe. Em uma definição resumida pode-se dizer que Gestão do Conhecimento é um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos, com o propósito de atingir a excelência organizacional.

As diferenças entre gestão da informação e gestão do conhecimento podem ser observadas no quadro a seguir:

Quadro: Diferenças entre gestão da informação e gestão do conhecimento

Gestão da informação (fluxos formais)	Gestão do conhecimento (fluxos informais)
– Mapear e reconhecer fluxos normais;	– Mapear e reconhecer fluxos informais;
– Prospectar e monitorar informações;	– Criar espaços criativos dentro da corporação;
– Coletar, selecionar e filtrar informações;	– Desenvolver competências e habilidades voltadas ao negócio da organização;
– Tratar, analisar, organizar, armazenar informações, utilizando tecnologias de informação e comunicação;	– Criar mecanismos da captação de conhecimento, gerado por diferentes pessoas da organização;
– Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e uso de informação;	– Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas visando o compartilhamento e uso de conhecimento;
– Elaborar produtos e serviços informacionais;	
– Fixar normas e padrões de sistematização da informação.	– Fixar normas e padrões de sistematização de conhecimento.

Fonte: Adaptado de Valentim, 2002.

Estudar gestão do conhecimento é observar uma disciplina que promove, com visão integrada, o gerenciamento e o compartilhamento de todo o ativo de informação possuído pela empresa. Esta informação pode estar em um banco de dados, documentos, procedimentos, bem como em pessoas, através de suas experiências e habilidades.

O conhecimento da empresa é fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios e se desenvolve através do processo de aprendizagem. Sendo que o conhecimento organizacional é um conjunto de crenças compartilhadas, institucionalizadas, e legitimadas que direcionam a ação. De tal forma que a organização necessita desenvolver sua capacidade de aprendizagem para dessa maneira reciclar o conhecimento, que é um dos seus principais ativos, por ser: raro, difícil de imitar e criar valor.

ESPIRAL DO CONHECIMENTO: CONHECIMENTOS TÁCITOS E EXPLÍCITOS

Surgiu no cenário internacional, em 1997, uma importante interpretação sobre como o conhecimento circula e cria interação sendo transmitido entre os membros de uma mesma organização. Conceituado que a transmissão de conhecimentos é algo complexo que depende da interiorização de informações por parte do receptor deve-se primeiramente compreender os dois tipos de conhecimento considerados na teoria da gestão do conhecimento.

O primeiro tipo de conhecimento relevante é o conhecimento explícito (ou codificado), capaz de ser transmitido através de linguagem formal e sistemática. Este conhecimento caracteriza-se por ser representado de forma clara e compreensível para qualquer um que entende a simbologia na qual ele é transmitido, podendo ser manipulado facilmente através de informações formalizadas. Isso porque o outro tipo relevante de conhecimento é o tácito está associado à capacidade de agir das pessoas, às suas habilidades, *expertises*, experiências, competências, raciocínio, modelos mentais, conclusões, gerações de idéias, opiniões, emoções, valores, intuição, criatividade, crenças etc. A interação contínua destes dois tipos de conhecimentos gera a chamada “espiral do conhecimento”

Esse mecanismo de transmissão de conhecimento foi apresentado por dois estudiosos chamados Nonaka e Takeuchi, gerando uma matriz, cujas etapas estão representadas na figura a seguir:

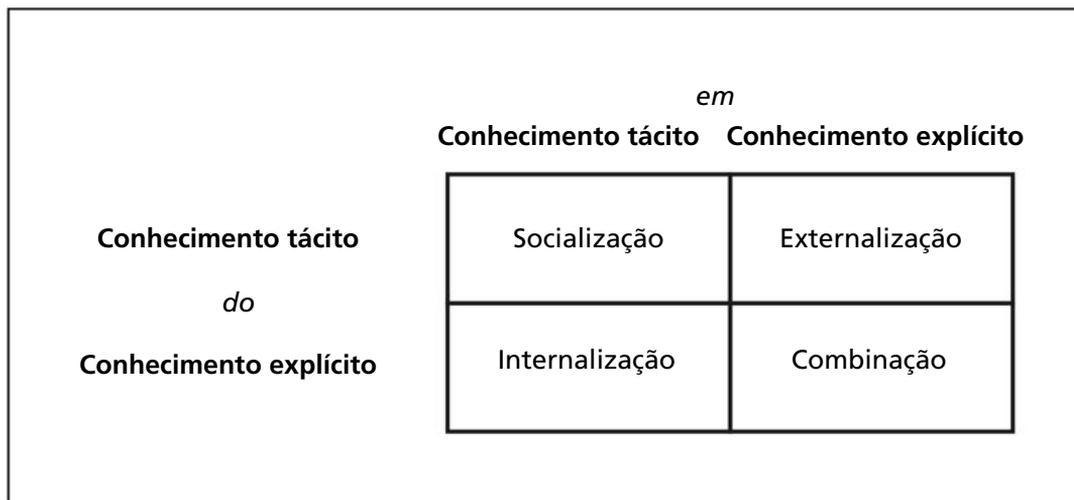


Figura: As quatro formas para criação de conhecimento.
 Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi, 1997: 81.

- *Socialização*: um processo de compartilhamento de experiências, possibilitando assim a criação de conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Há, portanto, a construção de campo para tal;
- *Externalização*: trata-se do processo em que o conhecimento tácito é articulado em conceitos explícitos, expressando assim o conhecimento tácito na forma de metáforas, analogias, conceitos ou hipóteses do modelo. A forma de se externalizar este conhecimento tácito se dá pelo diálogo ou reflexão coletiva;
- *Combinação*: criados conceitos explícitos através da externalização, estes podem ser modelados num processo de sistematização dos conceitos envolvidos para representar o conhecimento (associação do conhecimento explícito). Este processo combina, acrescenta e caracteriza conhecimentos através de documentos, formalizações, conversas à distância ou redes de comunicação computadorizada;
- *Internalização*: para incorporação individual do conhecimento explícito para o âmbito tácito (como, por exemplo, o *know-how*), precisa-se aprender na prática, através do chamado *learning by doing* (aprender fazendo).

É diante destas interações entre conhecimentos que a organização articula-se e posiciona-se de forma a maximizar a dinâmica da espiral do conhecimento. No mais, na transferência de conhecimentos em ambientes internacionais, tem-se uma dificuldade adicional, especificamente na etapa da socialização. Nesta fase, necessita-se do contato direto e da convivência física entre emissor e receptor, detendo assim barreiras provenientes da distância entre agentes e em decorrência das diferentes culturas que dificultam a estabilização na construção de campo. Nonaka e Takeuchi (1997) dizem ser importante a construção deste ambiente para a troca de conhecimentos

tácitos porque através dele é permitido ter bons níveis de convivência, levando a um ambiente de compartilhamento cooperativo entre os agentes, o que é fundamental para troca de conhecimentos tácitos.

Curiosidade

Um assunto muito discutido é se existe a aplicação ou a necessidade do estudo de Gestão do Conhecimento em empresas que não sejam de grande porte. Como dica de leitura, há um livro chamado *Gestão do Conhecimento em pequenas e médias empresas*, de KRUGLIANSKAS e TERRA, da Editora Campus. Nesse livro são analisadas viabilidades de aplicação, customização e consultoria para pequenas e médias empresas. Essa leitura poderá ajudar a você a aplicar essa importante ferramenta, alistada por muitos especialistas como o diferencial das empresas no século XXI, em empresas, mesmo que não viva a realidade de uma grande empresa.

Componentes do sistema de informação

Anexo II

A seguir, os componentes do sistema de informação:

- Recursos de *hardware*: consiste no equipamento do computador usado para executar as atividades de entrada, processamento e saída. Os dispositivos de entrada incluem teclado, “escaneamento” automático, equipamentos de mídia e disco magnético e outros dispositivos. Os de processamento incluem unidade central de processamento, memória e armazenagem. Há muitos dispositivos de saída, incluindo as impressoras e os monitores de computadores, que apresentam as telas do sistema.
- Recursos de *software*: consistem nos programas e nas instruções dadas ao computador e ao usuário. Esses programas e instruções permitem ao computador processar folhas de pagamento, enviar faturas aos clientes e fornecer, aos administradores, informações para aumentar os lucros, reduzir os custos e proporcionar um serviço melhor ao cliente.
- Recursos de armazenamento: é uma coleção organizada de fatos e informações. O banco de dados de uma empresa pode conter fatos e informações sobre clientes, empregados, estoque, informações sobre vendas de concorrentes. O banco de dados é uma das partes mais valiosas e importantes de um sistema de informação baseado em computador.
- Recursos de rede: permitem às empresas ligar os computadores em verdadeiras redes de trabalho. As redes podem conectar computadores e equipamentos de computadores em um prédio, num país inteiro ou no mundo.
- Recursos humanos: elemento mais importante na maior parte dos sistemas de informação baseados em computador. Os profissionais de sistemas de informação incluem todas as pessoas que gerenciam, executam, programam e mantêm o sistema do computador. Os usuários são administradores, tomadores de decisões, empregados e outros que utilizam o computador em seu benefício. Alguns usuários de computador também são profissionais de SI.
- Procedimentos: incluem as estratégias, políticas, métodos e regras usadas pelo homem para operar o SIBC. Por exemplo, alguns procedimentos descrevem quando cada programa deve ser rodado ou executado. Outros procedimentos descrevem quem pode ter acesso a certas informações em um banco de dados.

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

a) Sistema de Processamento de Transações (SPT)

Entender um sistema de processamento de transações é entender as operações e funções básicas da empresa, divididas de acordo com sua estrutura organizacional. Uma transação é qualquer troca relacionada com negócios, pagamento a empregados, vendas a clientes e pagamento a fornecedores.

Assim, o principal objetivo dos SPT é responder as questões de rotinas e atender o fluxo de transações através da organização. Os SPT são os principais fornecedores de informações para os sistemas de informações, ajudando a monitorar e controlar a empresa. Um SPT é um conjunto organizado de pessoas, procedimentos, bancos de dados e dispositivos usados para registrar transações de negócios completas, por exemplo, folha de pagamento.

Existem dois métodos de processamento para os SPT:

- Processamento em lotes (*batch*): as transações são acumuladas por certo período de tempo e periodicamente processadas.
- Processamento em tempo real (*on-line*): as transações ou dados são processados depois da ocorrência de uma transação.

Exemplo: Sistemas de ponto-de-venda e lojas de varejo para acumular transações localmente para posterior processo ou as transações são processadas imediatamente. Elementos básicos para SPT para folha de pagamento: as entradas são as horas trabalhadas e a taxa de pagamento por hora; a saída primária é o contracheque de pagamentos.

b) Sistemas de Informação Gerencial (SIG)

Um SIG é um agrupamento organizado de pessoas, procedimentos, banco de dados e dispositivos usados para oferecer informações de rotina aos gerentes e administradores sobre os SPT, através de relatórios impressos. Os departamentos de marketing, produção, finanças e outras áreas funcionais são apoiados por um banco de dados comum.

Um SIG auxilia na resolução de *problemas estruturados*, ou seja, que podem ser quantificados. Dizer que se deve repor estoque quando este atingir níveis inferiores a 100 unidades de um item é aderir a uma regra quantitativa que dentro de determinada logística, pode trazer resultados. Um relatório resumido dos custos totais de folha de pagamento poderia ajudar um gerente de contabilidade a prever futuros custos na folha de pagamento. Esse mesmo relatório poderia ser útil ao gerente de produção para ajudar a monitorar e controlar o custo de trabalho e tarefas. Como a característica de um SIG é armazenar todos os relatórios gerenciais em uma base de dados comum, fica fácil ao gerente de um departamento utilizar um relatório de outro departamento relacionado.

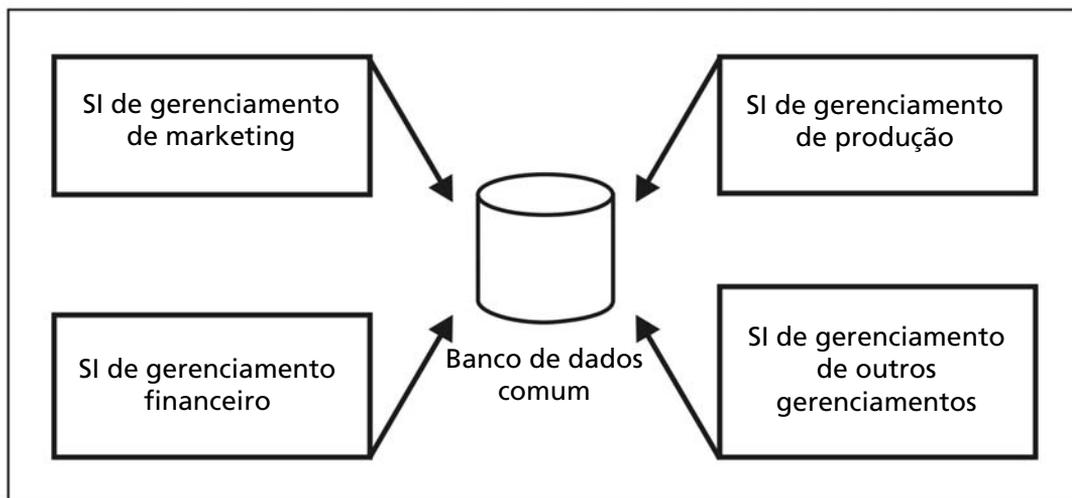


Figura: Elementos de um SIG
 Fonte: Oliveira, 1999.

c) Sistema de Apoio a Decisão (SAD)

Um SAD vai além de um sistema de informação gerencial, que apenas emite relatórios sobre os resultados e transações. Um SAD apoia a decisão de problemas específicos, não estruturados (difíceis de serem quantificados), complexos e a informação necessária à melhor decisão é difícil de ser obtida e usada.

Exemplo: A determinação do programa de treinamento apropriado de um novo empregado, a decisão de se começar uma nova linha de produto e a comparação dos benefícios e vantagem da instalação de sistemas de controle de poluição. Esses são alguns exemplos de problemas não estruturados que podem ser solucionados pelo SAD.

Administradores e gerentes têm um papel ativo no desenvolvimento e implementação do SAD. O SAD opera em uma perspectiva gerencial e tipos de decisões diferentes requerem sistemas diferentes. O SAD também envolve o julgamento gerencial, oferecendo alternativas para resolução de problemas, podendo ajudar um gerente a tomar a decisão certa. A ênfase global é dar suporte e não substituir a tomada de decisão gerencial. Os elementos essenciais do SAD incluem uma série de modelos de apoio aos tomadores de decisão (base de modelos); uma coleção de informações e fatos para assistir na tomada de decisão (banco de dados) e sistemas e procedimentos (interface com o usuário) que ajudam os gerentes e administradores a interagir com o SAD.

GROUPWARE: COMPARTILHANDO INFORMAÇÕES

Ferramentas de Comunicação Eletrônica

As ferramentas de comunicação eletrônica têm por finalidade ajudar na comunicação e colaboração com outros, enviando mensagens, documentos e arquivos de dados, voz ou multimídia pela internet, intranet e outras redes.

- **Correio eletrônico:** amplamente utilizado para enviar e receber mensagens em texto entre PCs interconectados em redes de telecomunicação. O e-mail também inclui arquivos em dados, *softwares*, mensagens e documentos multimídia na forma de anexos.
- **Correio de voz:** mensagens telefônicas não respondidas são digitalizadas, armazenadas e reproduzidas por computador com capacidade para mensagens em voz.
- **Fax:** transmite e recebe imagens de documentos por telefone ou redes de computadores, utilizando PCs ou máquinas de fax.
- **Editoreção de páginas na rede:** criar, converter e armazenar documentos com *hiperlinks* e outros materiais em servidores de rede Internet ou Intranet de forma que possam ser compartilhados via navegadores ou transmissão de rede com equipes, grupos de trabalho ou toda a empresa.

Ferramentas de Conferência Eletrônica

As ferramentas de conferência eletrônica têm por finalidade ajudar usuários de computadores conectados em rede a compartilharem informações realizando trabalho em conjunto, independente da localização geográfica.

- **Conferência por dados:** através de uma rede de computadores, usuários podem visualizar, marcar, revisar em um *whiteboard* (quadro digital interativo ou ambiente de arquivos compartilhado), contendo desenhos documentos e outros materiais.
- **Conferência por voz:** conversas telefônicas entre vários participantes via *speaker-phones* (equipamento para conferência audível) ou PC em rede dotados de *software* telefone-Internet. O *Netscape Conference* ou *Microsoft NetMeeting* permite a realização de uma conferência de dados e voz.
- **Videoconferência:** conferência por vídeo e áudio - entre usuários em PCs em rede (videoconferência eletrônica) ou entre participantes em salas de reuniões ou auditórios em diferentes locais (teleconferência).
- **Fóruns de discussão:** fornecer uma plataforma de discussão em computadores interligados para incentivar a discussão de textos *on-line* entre membros de grupos e equipes de projeto, durante um período.
- **Sistema de bate-papo (*chat*):** permitem dois ou mais usuários realizarem conversas *on-line* através de texto.

- Sistemas de reunião eletrônica: permitir uma sala de reunião com PCs em rede, um projetor e telão *softwares* de comunicação, para facilitar a comunicação, colaboração da tomada de decisão em grupos em reuniões nas empresas.

Ferramentas de administração do trabalho de colaboração

As ferramentas de administração do trabalho de colaboração têm por finalidade ajudar as pessoas a executar ou administrar juntas atividades de trabalho.

- Agendamento e programação: utilizar agenda eletrônica e outros dispositivos de *groupware* (*software* colaborativo que apoia o trabalho em grupo, facilitando o compartilhamento de informações) para lembrar automaticamente membros do grupo sobre reuniões e compromissos.
- Gerenciamento de atividades de projeto: administrar projetos e equipes por meio de programação, acompanhamento e mapeamento de situações das atividades de projeto. Exemplo: Microsoft Project.
- Sistema de fluxo de trabalho: ajudar os trabalhadores do conhecimento conectados em rede a colaborarem para realizar o fluxo de tarefas de trabalho estruturado e o processamento eletrônico de documentos em processo empresarial.
- Gerenciamento do documento: organizar e compartilhar os diversos formulários de informação administrativa dentro de uma organização. Inclui gerenciamento de bibliotecas de documentos de projeto da empresa, banco de dados de discussão, *sites* e outras bases de conhecimento. O diagrama da figura a seguir ilustra as ferramentas descritas.

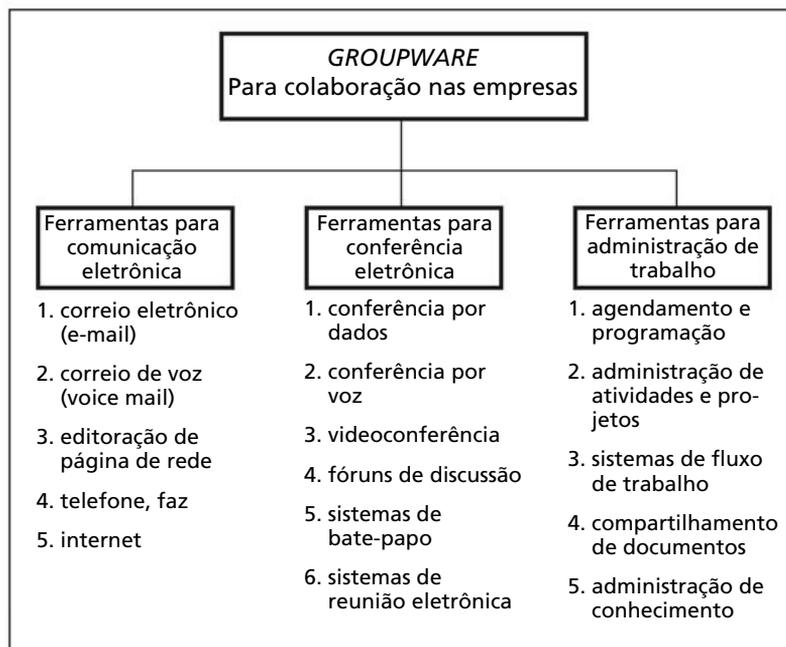


Figura: Elementos de um *groupware*
Fonte: Oliveira, 1999.

A qualidade de toda decisão depende muito da qualidade da informação à disposição do gerente. No mundo cada vez mais complexo de hoje, em que a habilidade para tomar decisões rápidas e inteligentes é uma necessidade absoluta para a sobrevivência, o controle da informação tem adquirido importância significativa. A utilização adequada dos sistemas de informação possibilitará, portanto, aos tomadores de decisão maior acerto e eficiência, com ênfase no aperfeiçoamento contínuo e em desenvolvimento de sistemas de informação que possam oferecer vantagem competitiva.

A utilização adequada dos sistemas de informação possibilitará aos tomadores de decisão maior acerto e eficiência.

Da execução formal do trabalho às oportunidades de carreira

Meta da aula

Apresentar o conceito de carreira e a contribuição de seu estudo para as organizações e os seus colaboradores.

Após o estudo do conteúdo desta aula, você deverá ser capaz de:



1. identificar o conceito de carreira e a sua importância para os indivíduos e para as organizações;



2. diferenciar as modalidades e os tipos de carreira presentes no ambiente organizacional;



3. analisar os efeitos das mudanças e transições de carreira dos funcionários na relação empresa-trabalhador.

INTRODUÇÃO

No atual cenário, entre alguns estudos de importância para as organizações, encontra-se o estudo sobre carreiras, a fim de compreender o comportamento do indivíduo dentro do sistema de gestão de pessoal da organização e o nível de dependência desse indivíduo em relação à própria empresa.

Muito se tem discutido sobre o assunto, que evoluiu desde a simples execução do trabalho, de modo servil, alienado e repetitivo, até um modelo presente nos dias de hoje, da construção ativa e independente da própria carreira por parte do funcionário, caso haja iniciativa e oportunidade por parte deste último.

As relações empresa-trabalhador tornam-se cada vez mais frias, interesseiras e utilitárias. Não que isso seja uma novidade, afinal os mencionados processos que têm levado à eliminação de postos de trabalho já caracterizam bem tais "predicados". A diferença é que o trabalhador passou a retribuir na mesma moeda: utilizar a empresa como fonte de aprendizado e crescimento profissional. Terminadas as possibilidades de aquisição de novos conhecimentos, o indivíduo procura outra fonte de aprendizado, ou seja, outra empresa onde possa ampliar o seu nível de conhecimento e desenvolver-se. A lealdade total à empresa, antes um fator diferencial entre os trabalhadores, está sendo substituída por um comportamento predominantemente individualista por parte dos profissionais. O investimento na carreira, antes financiado pelas empresas, agora pode ser feito pela parte interessada: o trabalhador.

Outra prática verificada a partir das novas relações do trabalho contemporâneo refere-se à diminuição dos postos de trabalho com vínculo empregatício e à adoção mais frequente da contratação de mão de obra temporária ou por projeto.

O modelo de carreira tradicional remete-se ao modelo em que a carreira do indivíduo é estática, um caminho linear a ser seguido pelo indivíduo dentro da organização, marcada pela estabilidade e segurança no emprego e ainda por progressão hierárquica (como uma escada com vários e sequenciais degraus a serem subidos). Contudo, através dos novos conceitos de carreira, mudanças no modelo tradicional de carreira apresentam alternativas a esse modelo. Com o passar do tempo, os indivíduos buscaram entender as razões para se trabalhar, construindo e buscando um sentido para sua vida pessoal e profissional, e para isso procuraram traçar seus próprios planos de carreira. Ademais, as instituições passaram a ser mais flexíveis e adaptáveis às exigências globais. Novas tecnologias, a velocidade das transformações e a incrível troca de informações, somadas às novas demandas organizacionais, fizeram surgir uma capacidade autônoma de gerenciamento da própria carreira (de alguns empregados), com

base em sua rede de relacionamentos, em suas competências pessoais e nas oportunidades que a organização pode oferecer.

O empregado, atualmente, pode não depender somente da organização para o desenvolvimento de sua carreira. Ela também está diretamente relacionada às suas competências, experiências de vida e à busca pelo conhecimento. Aproveitar melhor seu tempo livre para o aprimoramento de suas habilidades e capacitações, ter acesso a múltiplas informações, ter uma eficiente rede de relacionamentos e possuir uma tolerância multicultural podem conduzir o profissional a um preparo especializado para superar os obstáculos observados na concepção da sua carreira pela organização e para adequar as transformações do turbulento mercado global.

Novas modalidades de carreira surgiram e se fazem presentes como opções e iniciativas que devem ser buscadas pelo próprio funcionário ao deslocarem o eixo de comando do capital do empresário de um trabalho burocratizado, servil e regular para um autônomo, desprendido e oportuno, com caráter de colaboração, livre dos “muros organizacionais”, com riscos e oportunidades que a carreira tradicional não pode apresentar.

O SIGNIFICADO PSICOLÓGICO DO TRABALHO E DA CARREIRA

O trabalho é que situa o indivíduo na sociedade, contribuindo para a construção de sua identidade e de sua personalidade. Por meio do trabalho, o indivíduo pode manifestar suas potencialidades e seus talentos e se sentir capaz de participar, cooperar e produzir resultados a partir do próprio empenho; assim, o trabalho pode ser um importante meio de realização do ser humano e de desenvolvimento de sua autoestima. O trabalho em si se apresenta como fundamental para a satisfação do indivíduo, mas o seu caráter está mudando e, com isso, algumas necessidades individuais também: a necessidade de segurança, por exemplo, em que a escolha voluntária do funcionário de pertencer à mesma organização por toda a sua vida profissional já parece ocupar um papel secundário na vida dos empregados. Em uma pesquisa nacional recente, alguns dados apontam que há duas gerações ou cerca de 40-50 anos atrás um funcionário mudava de emprego, em média, três vezes em toda a sua vida profissional. Hoje em dia, esta média subiu para oito vezes, algumas vezes por escolha da organização, em outras pela própria

vontade do indivíduo, muitas vezes para ganhar o mesmo salário ou até com remuneração um pouco mais baixa.

O trabalho é um importante meio pelo qual o ser humano procura relacionar-se com o mundo, num processo de busca do prazer e de fuga do sofrimento, como dizia Freud no início do século XX, e ainda constitui-se um importante meio de aprendizado que está além das outras esferas de aprendizagem primárias dos indivíduos, como a família e a comunidade.

Entretanto, nas últimas duas décadas, observou-se uma tendência no sentido de o trabalho ser percebido como extremamente rotineiro, repetitivo ou burocrático por uma grande quantidade de pessoas, em diversos contextos organizacionais. Estaria existindo, ao mesmo tempo, uma desconsagração e um desligamento dos funcionários em relação ao trabalho? Desconsagração porque o significado do trabalho estaria enfraquecendo-se e seu valor limitando-se às vantagens materiais que ele proporciona, desligamento porque a vida profissional representaria uma importância cada vez menor na vida das pessoas, devido às drásticas reduções de quadros de empregados nas empresas com o atual cenário de negócios, globalizado e altamente competitivo. Assim, enquanto uma minoria possui uma elevada qualidade de vida no trabalho, exercendo atividades significativas e bem remuneradas, a maioria dos trabalhadores desempenha tarefas repetitivas, burocráticas, mal remuneradas, e não usufrui de uma boa qualidade de vida no trabalho, quando não se encontra simplesmente subempregada ou desempregada.

O QUE É CARREIRA?

CARREIRA

Sequência de atitudes e comportamentos associada a experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa, constituindo-se em um percurso a ser trilhado pelo próprio indivíduo ou pela visão desse compartilhada com a organização.

Etimologicamente, "CARREIRA" origina-se do latim, *via carraria*, que significa estrada para carros, um caminho estruturado. Pode-se utilizar carreira para se referir à mobilidade ocupacional, como, por exemplo, o caminho a ser trilhado por um executivo em seus negócios ou para referir-se à estabilidade ocupacional, ou seja, a carreira como uma profissão, tal como a carreira militar. Em ambos os casos, a carreira passa a ideia de um caminho estruturado e organizado no tempo e no espaço que pode ser seguido por alguém.

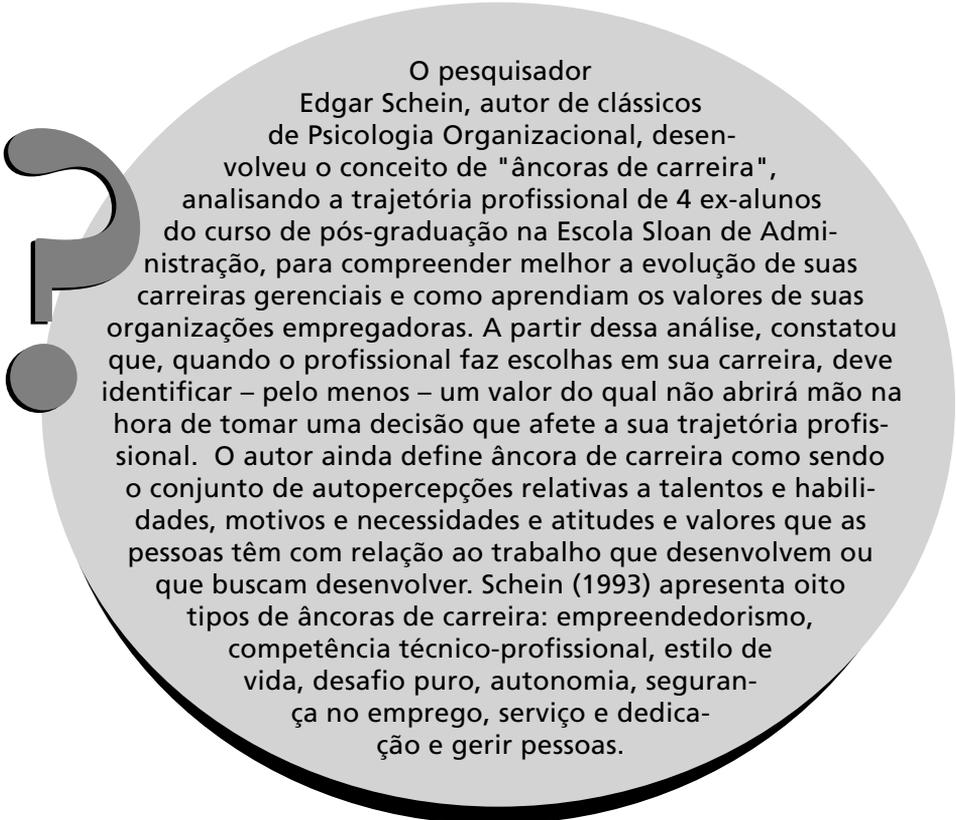
No decorrer da história, puderam-se estudar várias visões diferentes sobre o que é carreira, e esta tem sofrido alterações. Somente a partir do século XIX passou-se a utilizar o termo para definir trajetória

de vida profissional. As definições de carreira têm se transformado continuamente, segundo os principais autores da área. O modelo de carreira tradicional, muito presente até o início da década de 1990, relacionava os critérios de “sucesso” a fatores como o emprego a longo prazo, a ascensão contínua na hierarquia, a aquisição de benefícios e o símbolo de *status* crescente. A velocidade das mudanças no mundo organizacional proporcionou o surgimento de novos modelos de carreira em que muitos desses valores não são propriamente importantes ou decisivos para a construção do “sucesso” pessoal dentro de uma organização.

O professor Joel Dutra (1996), pesquisador e professor da Universidade de São Paulo, caracteriza a carreira como uma sequência de posições que uma pessoa pode assumir no interior de uma organização orientada em duas direções, uma de natureza profissional e outra de natureza gerencial, sendo o acesso aos mais altos níveis de remuneração e de reconhecimento oferecidos pela empresa garantido em qualquer uma das direções escolhidas. A isso ele chama de carreira paralela. Essas direções excludentes podem gerar escolhas para o indivíduo, fazendo-o optar por uma carreira que prima pelo seu desenvolvimento executivo, como gestor (gerencial), ou por uma carreira em que possa optar pela manutenção de suas *expertises* e especificidade técnica (profissional), sem prejuízo financeiro, de reconhecimento social ou *status* para o empregado e com ganhos motivacionais individuais e organizacionais. Algumas empresas já agem assim aqui no Brasil. Segundo o próprio Dutra (1996), a carreira não deve ser entendida como um caminho rígido a ser seguido, mas como uma sequência de posições e de trabalhos realizados pelas pessoas. Essa sequência deve ser articulada de forma a conciliar o desenvolvimento das pessoas com o desenvolvimento da empresa.

A abordagem contemporânea de carreira surge em decorrência de mudanças sociais, tais como: a feminização do mercado de trabalho (a execução de trabalhos que antes só homens faziam), a elevação dos graus de instrução e a busca de conhecimento que, na época em que

vivemos, não mostra impedimentos por sexo; a cosmopolização do “tecido social” que é o alto comprometimento com a carreira com baixo comprometimento com a organização (oportunidades profissionais não mais limitadas dentro da organização); a afirmação dos direitos dos indivíduos, a globalização da economia, a flexibilização do trabalho, entre outros fatores.



O pesquisador Edgar Schein, autor de clássicos de Psicologia Organizacional, desenvolveu o conceito de "âncoras de carreira", analisando a trajetória profissional de 4 ex-alunos do curso de pós-graduação na Escola Sloan de Administração, para compreender melhor a evolução de suas carreiras gerenciais e como aprendiam os valores de suas organizações empregadoras. A partir dessa análise, constatou que, quando o profissional faz escolhas em sua carreira, deve identificar – pelo menos – um valor do qual não abrirá mão na hora de tomar uma decisão que afete a sua trajetória profissional. O autor ainda define âncora de carreira como sendo o conjunto de autopercepções relativas a talentos e habilidades, motivos e necessidades e atitudes e valores que as pessoas têm com relação ao trabalho que desenvolvem ou que buscam desenvolver. Schein (1993) apresenta oito tipos de âncoras de carreira: empreendedorismo, competência técnico-profissional, estilo de vida, desafio puro, autonomia, segurança no emprego, serviço e dedicação e gerir pessoas.

O conceito de carreira pode ser dividido em carreira interna, em que o indivíduo busca uma ocupação, e carreira externa, em que a organização tenta estabelecer padrões de desenvolvimento para os empregados durante sua vida profissional na organização.



Um artigo clássico sobre carreiras foi escrito pelo pesquisador Jean-François Chanlat, em 1996. Esse artigo fala de como o desenvolvimento de uma carreira torna-se premente diante da diminuição da oferta de emprego, dando uma atenção especial para o papel dos jovens em guiar ativamente a construção de sua própria carreira e na preocupação exclusivamente financeira que limita cada vez mais o horizonte profissional. O título do trabalho é: *Quais carreiras e para qual sociedade? (II)*. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 36, n. 1, jan./mar. 1996. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=343&Secao=RH%20ORG.%20PL&Volume=36&numero=1&Ano=1996>>. Acesso em: 19 ago. 2009. Boa leitura!

SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRA

Em uma organização do século XXI, a administração de carreiras não pode ser um “plano” bem estabelecido e engessado, como sugerido pelos burocratas de meados do século XX. Mesmo hoje, as pessoas tendem a acreditar em um processo contínuo, de complexidade crescente, sem percalços ou desafios inesperados. No entanto, o que se verifica na prática é um caminho tortuoso e surpreendente. A carreira deve ser pensada como uma estrada que está constantemente sendo construída pela pessoa e pela empresa. Quando olhamos o que já foi feito, vemos o caos da preparação para o momento atual, e o futuro como algo sem previsão exata, mas que pode ser balizado e construído ao longo de um processo de estabilização. Uma empresa, ao administrar as carreiras de seus executivos, estará, na verdade, construindo organizações dentro de certos limites.

Para corporações com centenas, milhares ou dezenas de milhares de profissionais, seria impossível conciliar as diferentes expectativas de carreira das pessoas com as necessidades organizacionais, caso não fossem disponibilizadas diretrizes, estruturas de carreira, instrumentos de gestão etc., o que é chamado de sistema de administração de carreiras. O sistema de administração de carreiras não deve ser entendido como uma moldura em que as pessoas obrigatoriamente se encaixam, mas como a estruturação de opções, como forma de organizar possibilidades ou como suporte para que as pessoas possam planejar suas carreiras dentro da empresa.

Um sistema de administração de carreiras deve estar baseado em princípios (que representam os compromissos acertados entre a empresa e as pessoas), estrutura (opções de carreira) e instrumentos de gestão

(mecanismos que irão possibilitar aos indivíduos maiores e crescentes níveis de abstração e complexidade de tarefas e funções).

Um sistema de administração de carreiras contribui para: adequar os projetos de desenvolvimento das pessoas ao projeto de desenvolvimento da empresa; estimular e dar suporte para que as pessoas planejem seu futuro profissional; identificar e trabalhar pontos fortes e fracos; explorar os pontos fortes das pessoas, independentemente de suas preferências profissionais; melhorar a comunicação entre empresa e funcionários; oferecer maior transparência na negociação de expectativas entre empresa e funcionários e direcionar e integrar as práticas de gestão de pessoas.

Atividade 1

a. O que é carreira?



b. Qual a importância de seu estudo e existência para os indivíduos e para as organizações?

Respostas Comentadas

a. *Carreira é uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa, constituindo-se em um percurso a ser trilhado pelo próprio indivíduo ou pela visão desse indivíduo compartilhado com a organização.*

b. *Sua existência permite aos indivíduos a ascensão a graus crescentes de abstração e complexidade de tarefas e funções, de forma a aumentar o comprometimento e a motivação desse funcionário,*

uma vez que não está em jogo apenas um aumento de remuneração, mas de responsabilidade, de confiança do empregador, de reconhecimento e status, podendo ser gerida ativamente pelo indivíduo, apenas pela organização ou de forma conjunta pelas duas partes envolvidas. Para as organizações, principalmente as de grande porte, um sistema de administração de carreira torna-se necessário para conciliar as diferentes expectativas de carreira das pessoas com as necessidades organizacionais, com o estabelecimento de diretrizes, estruturas de carreira e instrumentos de gestão. O estudo e a aplicação de "carreiras" podem conduzir os indivíduos a trabalharem mais motivados em uma organização.

DESENHO DE CARREIRA NAS ORGANIZAÇÕES

A carreira, em uma perspectiva tradicional, pode ser vista como um ajustamento do indivíduo a uma ocupação escolhida ou à imagem que dela possui, e esse processo de ajustamento implica critérios dos quais nasce a noção de hierarquia ou de sequência de papéis com maiores responsabilidades dentro de uma ocupação. Experiências passadas e expectativas futuras devem ser usadas no planejamento de carreira. Traçar um objetivo de vida e carreira tornará a identificação com as oportunidades oferecidas mais clara a partir também de uma autoavaliação, quando a carreira é idealizada pelo próprio funcionário. Isso, no entanto, não significa que o indivíduo tenha de implantar esse planejamento na íntegra. No decorrer do tempo, ele pode perceber competências, interesses e oportunidades antes não perceptíveis claramente e tomar outro rumo. O **Quadro 9.1** mostra as principais mudanças na evolução do modelo de carreiras.

Quadro 9.1: Modelos de carreira

O MODELO TRADICIONAL	O MODELO MODERNO
Um homem:	Um homem e/ou uma mulher:
<ul style="list-style-type: none">• pertencente aos grupos socialmente dominantes• progressão linear vertical• estabilidade	<ul style="list-style-type: none">• pertencentes a grupos sociais variados• progressão descontínua horizontal e vertical• instabilidade

Fonte: Chanlat (1995).

Particularizando o estudo de carreiras, no Brasil, as pessoas são naturalmente resistentes ao planejamento de sua vida profissional por não terem estímulo algum para isso ao longo da vida. Além disso, encontra-se uma realidade na qual o indivíduo tende a guiar sua carreira mais por apelos externos, como oportunidade de ocupação, remuneração, *status*, prestígio, do que por preferências pessoais.

O indivíduo é parte fundamental da organização, pois ela é formada por ele e por sua contribuição no desenvolvimento das atividades da empresa, mas para que essa contribuição seja positiva é necessário que ele se sinta motivado ao aperfeiçoamento de suas competências, e tenha liberdade de expor sua opinião. Desse modo, a empresa talvez reconheça a pró-atividade de seu funcionário concedendo-lhe maior autonomia e poder, colaborando, assim, com o alcance dos seus objetivos. Porém, se os objetivos forem muito diferentes entre os funcionários e a empresa, a probabilidade de que haja conflitos torna-se grande entre as partes, e os objetivos não serão atingidos de maneira satisfatória. Por isso, o bom seria que desde o início a empresa deixasse claros os seus valores e as suas normas, a sua cultura organizacional e, caso exista a possibilidade, auxilie o funcionário na construção de sua própria carreira.

Para a construção e o gerenciamento da própria carreira, o indivíduo deve desenvolver competências que darão subsídios para o alcance das metas, como pode ser observado no **Quadro 9.2**:

Quadro 9.2: Competências necessárias para o gerenciamento da própria carreira

Conhecimento	Requisitos
<i>Do por que...</i>	Valores, atitudes, necessidades internas, identidade e estilo de vida.
<i>Do como...</i>	Competências, habilidades, capacidades, experiência e conhecimento.
<i>De quem...</i>	Rede de contatos, relacionamentos e como encontrar a pessoa certa.
<i>Do que...</i>	Oportunidades, ameaças e requisitos.
<i>De quando...</i>	Sensibilidade em relação ao tempo das escolhas e atividades.

Fonte: Elaborado a partir de Arthur, Claman; DeFillippi (1995) e Jones; DeFillippi (1996).

Essas qualidades são mais bem desenvolvidas quando a pessoa tem o controle de sua própria carreira, tem oportunidades de escolhas diversas e não quando está confinada em um único emprego.

O sucesso na carreira se difere por várias constituições: *interna* – como a pessoa vê o seu próprio desenvolvimento em termos de valores, metas e aspirações; *externa* – como o sucesso é percebido pelo ambiente externo em termos de *status*, hierarquia, renda e poder; organizacional – em termos de poder e influência organizacional, que podem ser medidos pela subida na carreira e de outras maneiras; *social* – etiquetas de marca, desenvolvimento profissional e globalizado.

TIPOS DE DESENHO DE CARREIRA

Três tipos básicos de desenho de carreira são identificados na literatura sobre o assunto, a partir das estruturas correspondentes: a **CARREIRA EM LINHA**, a **CARREIRA EM REDE** e a **CARREIRA PARALELA**.

a) Carreira em linha

As estruturas em linha (que geram a carreira do indivíduo em linha) ordenam diversas posições em uma única direção, sem alternativas, conduzindo o indivíduo a caminhos únicos, voltados para a especialização. Nesse caso, cada estágio da carreira corresponde a um conjunto específico de responsabilidades e atribuições ou a um grupo de atributos pessoais.

CARREIRA EM LINHA

É identificada quando a empresa conduz o seu funcionário para um caminho único, voltado para a especialização e para níveis escalonados, sequenciais e estruturados de promoções, que o levam a posições gerenciais.

CARREIRA EM REDE

É o desenvolvimento de uma carreira profissional em um ambiente interligado por diversos atores corresponsáveis para o desenvolvimento do negócio, com diferentes tipos de laços que envolvem trocas ou transações, gerando um posicionamento de corresponsabilidade e comprometimento.

CARREIRA PARALELA

Sequência de posições que uma pessoa pode assumir no interior de uma organização, orientada em duas direções, uma de natureza profissional e outra de natureza gerencial, sendo o acesso aos mais altos níveis de remuneração e de reconhecimento oferecidos pela empresa garantido em qualquer uma das direções escolhidas.

Os requisitos de acesso também são definidos pelo desenho da carreira. As estruturas podem ser mais ou menos flexíveis, dependendo de como são definidos os critérios de acesso. São muito encontradas nas empresas, sendo mais simples de configurar e administrar, mas apresentando as seguintes limitações: (i) não há opções para outras trajetórias de carreira; (ii) o topo desse tipo de carreira corresponde a posições gerenciais, não existindo alternativas para os profissionais que preferem a carreira técnica; (iii) por estarem atreladas a áreas funcionais, as estruturas em linha são pouco adequadas para empresas que precisam de maior liberdade para realocação de pessoas ou para redefinição de suas estruturas organizacionais.

b) Carreira em rede

As estruturas em rede, que geram a carreira em rede, apresentam várias alternativas para cada posição da empresa, permitindo ao profissional optar pela trajetória que mais lhe agrada, conforme os critérios de acesso estabelecidos.

O ambiente operacional de uma organização também pode ser visto como uma rede de organizações, que podem ser fornecedores, distribuidores, agências reguladoras e outras organizações. Esses autores ressaltam a importância das relações estabelecidas numa rede de organizações, sendo que as ações, as atitudes e os comportamentos dos atores de uma organização são mais bem explicados em termos da sua posição nessa rede. Entretanto, as próprias redes não são imutáveis. Elas se encontram num processo de contínua mudança e podem ser construídas, reproduzidas e alteradas como resultado das ações dos atores que a compõem.

Você poderá estudar no Anexo I desta aula como funciona a estrutura organizacional em redes e qual o reflexo disso para a carreira do indivíduo inserido em tal ambiente.

A antiga estrutura em pirâmides baseada nos níveis hierárquicos, no conceito de base larga e topo estreito em que o conjunto se afunila a partir de uma base que pode ser mais ou menos ampla, para chegar a um topo no qual pode se encontrar um único integrante – o "chefe" –, mostra a comunicação entre integrantes de diferentes níveis fazendo-se de cima para baixo ou de baixo para cima, através dos níveis intermediários àqueles que se comunicam.

Nessa visão, uma estrutura em rede – que é uma alternativa à estrutura piramidal – corresponde também ao que seu próprio nome indica: seus integrantes se ligam horizontalmente a todos os demais, diretamente ou por intermédio dos que os cercam. O conjunto resultante é como uma malha de múltiplos fios, que pode se espalhar indefinidamente para todos os lados, sem que nenhum dos seus nós possa ser considerado principal ou central, nem representante dos demais.

Na estrutura organizacional em rede – horizontal –, todos têm o mesmo poder de decisão, porque decidem somente sobre sua própria ação e não sobre a dos outros. Não há dirigentes nem dirigidos, ou os que mandam mais e os que mandam menos, e todos têm o mesmo nível de responsabilidade – que se transforma em corresponsabilidade – na realização dos objetivos da rede.

Para tentar compreender o desenvolvimento da carreira nesse ambiente torna-se importante buscar mais detalhes relacionados à rede de relacionamentos e transações comerciais que transcendem as fronteiras organizacionais e geográficas, incluindo o papel da informação. A primeira rede do indivíduo pode ser identificada como a sua família, e à medida que ele vai “envelhecendo”, conhecendo novas pessoas, passando por diversos empregos, frequentando outros grupos sociais etc., essa rede vai naturalmente se desenvolvendo. As redes podem ser condicionais (feitas pela própria vontade do indivíduo, predileção) ou incondicionais (colegas de trabalho, família etc.) no meio em que o indivíduo está voluntariamente ou não (em um primeiro momento) inserido.

As dificuldades consideradas nesse aspecto de rede são as questões de como saber administrar a tensão entre a vida profissional e a vida pessoal. O desenvolvimento de carreira, no contexto atual, com um formato que não é linear, passa pela aquisição, pelo desenvolvimento e pela melhoria contínua na utilização de competências e habilidades essenciais ao profissional contemporâneo.

Esse tipo de estrutura também apresenta as limitações seguintes: (i) as trajetórias profissionais conduzem a posições gerenciais; (ii) há dificuldade para redefinir a estrutura organizacional, uma vez que modificá-la implica alterações na carreira.

c) Carreiras paralelas

Finalmente, existem as estruturas paralelas, que geram as carreiras paralelas, que criam alternativas de carreira não necessariamente relacionadas à estrutura organizacional.

Quando a estrutura de carreira não atende às necessidades dos diferentes grupos ocupacionais da empresa (técnico, administrativo, gerencial etc.), especialmente em empresas de base tecnológica, pode-se incorrer no risco de perda de capacidade técnica e gerencial nas áreas de pesquisa e desenvolvimento, com a saída, transferência ou desmotivação de funcionários. Isso é comum quando os profissionais técnicos vislumbram posições gerenciais como a única forma de ascensão na carreira, o que os leva a não investirem no seu desenvolvimento técnico.

O sistema de carreiras paralelas fixa parâmetros para o desenvolvimento dos profissionais técnicos (bem como para os demais profissionais) e estabelece canais de negociação de expectativas entre as pessoas e a empresa. Isso incentiva a manutenção do profissional técnico na carreira técnica e evita que estes ocupem posições gerenciais mesmo quando não têm aptidão e capacitação para executar tais funções. Assim, o sistema de carreiras paralelas permite à empresa incentivar tanto o aperfeiçoamento técnico como o gerencial, dependendo das vocações e aspirações individuais. As carreiras paralelas também apresentam limitações, sendo a principal delas a dificuldade de administração.

Cabe à organização a responsabilidade pela definição de um plano de carreiras, que, por meio de trajetórias diversas, possibilite o crescimento e a ascensão do empregado. Porém, compete à pessoa a decisão sobre qual trajetória de carreira seguir. Por fim, na definição da carreira, é importante para a empresa e para o profissional identificar quais são suas reais necessidades e particularidades e, a partir daí, encontrar a melhor alternativa, uma vez que não existe alternativa ideal, e sim a mais adequada para cada ambiente e situação.

CARREIRA TRADICIONAL VERSUS CARREIRA SEM FRONTEIRAS

A partir da década de 1990, surgiu um novo conceito de carreira, que prevê uma relação de independência no desenvolvimento da carreira do indivíduo com a organização. Com as mudanças ao longo

do tempo na visão de carreira, o pesquisador Michel Arthur (1994) introduziu uma nova linha de pensamento, que propõe que a carreira se torne sem fronteiras (*boundaryless careers*), isto é, o indivíduo deixa de ter uma visão de **CARREIRA TRADICIONAL** e é encorajado a criar e desenvolver seus projetos de carreira, estabelecendo uma relação aberta com a organização.

Com isso, grande parte da responsabilidade pela construção da carreira é deslocada, portanto, para o indivíduo. A organização, por sua parte, contribui para a carreira na medida em que constitui fonte de oportunidades para o exercício e desenvolvimento de suas habilidades e competências, gerando uma **CARREIRA SEM FRONTEIRAS**.

A carreira sem fronteiras deixa de ser uma relação de emprego, já que não existe mais hierarquia e estabilidade na carreira. O indivíduo passa a buscar sentido para sua profissão e preocupa-se menos com a organização. A indeterminação e a flexibilidade, características da organização flexível, colocam sobre o trabalhador a responsabilidade da criação do seu próprio trabalho, obrigando-o a tornar-se um agente ativo e a apropriar-se de seu destino dentro da empresa.

A carreira sem fronteiras compreende diversos cenários, tais como:

- a carreira que atravessa as fronteiras entre organizações, como é comum, por exemplo, no Vale do Silício;
- a carreira que extrai validade ou negociabilidade fora do atual empregador, como é o caso, por exemplo, da carreira acadêmica;
- a carreira que se sustenta em redes de relacionamento ou informação que estão fora da organização, como, por exemplo, a do corretor de imóveis;
- a carreira em que a pessoa escolhe passar um tempo dedicando-se à família ou reciclando-se.

Nas carreiras sem fronteiras, os trabalhadores precisam entender as suas razões para trabalhar, precisam tentar construir um sentido para a sua vida profissional e, para tanto, precisam fazer os seus próprios planos pessoais e profissionais. Esse conhecimento e o questionamento permitem que os trabalhadores: (i) desenvolvam suas habilidades de acordo com a própria vontade; (ii) entendam seu trabalho no local de trabalho e (iii) que busquem novas formas de solucionar problemas.

CARREIRA TRADICIONAL

É aquela constituída a partir da função de uma relação de emprego, em que os trabalhadores têm asseguradas a progressão na hierarquia, a segurança no emprego, a aquisição de benefícios – símbolos de *status* e pertencimento formal a uma organização.

CARREIRA SEM FRONTEIRAS

Prevê o desenvolvimento de uma relação independente e transacional entre organização e indivíduo, na qual o empregado não se limita a ter relações comerciais com um único empregador. Isso pode resultar em uma carreira com muitos empregadores por modificações nos vínculos empregatícios e até ocupações ou uma carreira que ganha independência da organização.

Observando o **Quadro 9.3**, nota-se que a carreira sem fronteiras demanda uma relação negociável, onde ocorre uma troca do trabalho por uma remuneração adequada, em que o conceito de sucesso profissional está mais associado a critérios pessoais e o indivíduo é encorajado a se identificar mais com o próprio trabalho e com a sua profissão e menos com uma organização específica. No entanto, a carreira sem fronteiras também vem sendo alvo de crítica, o que pode ser observado em alguns discursos de acadêmicos e dirigentes e nas práticas das empresas, confirmando o quão complexo é o tema carreira, pois essa modalidade de carreira (sem fronteiras) produz um alto grau de insegurança e ansiedade nas pessoas.

Quadro 9.3: As diferenças entre carreira tradicional e carreira sem fronteiras

	Modelo tradicional de carreira	Modelo de "carreira sem fronteiras"
<i>Ambiente</i>	Estável	Turbulento
<i>Carreira</i>	Intraorganizacional	Interorganizacional
<i>Hierarquia</i>	Vertical	Horizontal
<i>Objetivo</i>	Ascensão na organização e sucesso monetário	Sucesso psicológico
<i>Gestão de carreira</i>	Pela organização	Pelo indivíduo
<i>Identidade</i>	Fixa	Em constante mudança
<i>Aprendizado</i>	Restrito (como fazer)	Contínuo (saber fazer)
<i>Emprego</i>	Segurança do emprego	Empregabilidade
<i>Fluxo de informações e aprendizado</i>	Restrito	Redes sociais

Fonte: Adaptado de Hall (1996).

Diferentes grupos de pessoas terão experiências distintas em relação à carreira sem fronteiras: pessoas que estão entrando no mercado de trabalho e/ou empregados do núcleo estratégico das empresas, por exemplo, terão melhores condições de construir carreiras sem fronteiras do que empregados mais velhos ou que pertencem à “periferia” da organização.

A visão psicológica sobre o tema carreira gera elementos que são importantes para a sua conceituação e a formação da personalidade do indivíduo, constituindo a base para sua escolha de sua própria carreira. Leia o Anexo II desta aula, intitulado “Contribuição da Psicologia para a construção da carreira”.

Apesar da nova posição em relação à carreira, nem todos os empregados conseguem pensar ou agir assim, pois grande parte da população trabalha para suprir suas necessidades básicas como comer, pagar as contas e vestir-se. Apesar de ser uma realidade, construir uma carreira sem fronteiras organizacionais, estima-se que apenas 2% da população economicamente ativa possam se dar ao luxo de gerir ativamente sua carreira ou escolher onde irá trabalhar. Apesar desse número ainda reduzido, essa modalidade de carreira torna-se instrumento vantajoso para os empregados, apresentando como oportunidade de crescimento e desenvolvimento de sua carreira pessoal, uma vez que grande parte que se dispõe à carreira sem fronteiras tem na iniciativa pessoal e na autonomia as suas bases para um posicionamento à parte do envolvimento com uma organização.

Portanto, o profissional passa a ter uma relação de autonomia no desenvolvimento de sua carreira, o que na visão tradicional era de responsabilidade da organização. A carreira do empregado, nessa alternativa de carreira, parece não seguir mais uma trajetória linear. Esse novo estilo de profissional está cada vez mais exigente em relação à construção de sua carreira, pois não se prende às fronteiras da organização, e sim à satisfação profissional e à de sua vida pessoal.

CARREIRA EM ESPIRAL

O pesquisador Evans (1996) aponta para o fato de que as carreiras estão adotando uma configuração espiral, em zigue-zague, em substituição ao formato de uma escada. Uma trajetória de **CARREIRA EM ESPIRAL** está muito mais alinhada, mais em sintonia com as necessidades do nosso tempo, pois possibilita o desenvolvimento de pessoas que têm profundidade e amplitude de habilidades.

Esses profissionais apresentam tanto a *expertise* de especialistas quanto uma visão mais ampla, do generalista. Ex.: em termos de desenvolvimento em espiral, diz esse autor, as pessoas não seguem apenas uma única carreira, mas sim duas, ou três, ou até quatro carreiras diferentes durante o curso de suas vidas e, às vezes, até de forma simultânea. Aposentadoria, para elas, não é aposentadoria; é apenas uma mudança em espiral, é um zigue-zague em outra direção, outra carreira, ou seja, a oportunidade de realizar atividades novas e diferentes. Tudo isso, no

CARREIRA EM ESPIRAL

Tipo de carreira em que as mudanças constantes possibilitam a realização de atividades novas e diferentes, e a progressão por maiores níveis de abstração não se dá de forma linear e sequencial, como no desenho tradicional.

entanto, provoca tensões e dificuldades consideráveis, trazendo à tona questões tais como saber administrar a tensão entre a vida profissional e a vida pessoal, e o que isso agrega ao entendimento e às convicções sobre como se deve administrar as próprias organizações.

CARREIRA PROTEANA

A carreira tradicional, caracterizada por promessas de empregos de longa duração e segurança, tem sido substituída por um termo de entendimento de menor duração, a carreira proteana (uma espécie de carreira sem fronteiras), baseada nas necessidades atuais e no desempenho, com frequente mudança e invenção própria, autonomia e autodireção, levada mais pelas necessidades de pessoas do que da organização.

O conceito de carreira proteana foi apresentado por Douglas Hall (1996) como um contraponto à carreira organizacional estruturada no tempo e no espaço. O termo é derivado do deus Proteu que, na mitologia grega, possuía a habilidade de mudar de forma ao comando de sua vontade.

O mito do deus Proteu

O termo “carreira proteana” foi baseado em Proteu, que, de acordo com a mitologia grega, era uma divindade marítima, filho de Oceano e Tétis, deuses da água. Tinha o dom de prever o futuro e a capacidade de transformar sua aparência física no ser que desejasse. Utilizava essa habilidade para afastar os curiosos que o importunavam, desejosos de saber os acontecimentos vindouros. Mas, transportando a lenda mitológica ao mundo dos negócios e fazendo uma analogia, o dom da adivinhação de Proteu se refere à habilidade de planejar a carreira com base em uma visão de futuro compatível com os objetivos fundamentais do indivíduo, traduzindo-se na capacidade de mudar a forma de maneira versátil e adaptável para atingir esses objetivos. Para o autor, a decisão de Proteu de afugentar os mortais pode ser encarada como a utilização das habilidades para buscar uma nova posição, ou mesmo redefinir a carreira, quando se percebe não estar alcançando os objetivos fundamentais. O profissional proteano se caracteriza pela independência e flexibilidade com que administra sua carreira, norteados por critérios próprios de sucesso profissional e pessoal.

A carreira proteana, segundo esse autor, é desenhada mais pelo indivíduo do que pela organização, e pode ser redirecionada, de tempos em tempos, para atender às necessidades da pessoa, embora, na visão de outros autores, as mudanças pelas quais os profissionais passam

atualmente podem ser interpretadas como meros mecanismos de defesa, acionados automaticamente e de forma condicionada, perante as incertezas e ameaças do ambiente.

A principal preocupação de um funcionário que opta pela carreira proteana é a busca por autorrealização, pois o critério de sucesso é interno, o sucesso psicológico, e não externo.

O desenvolvimento da carreira proteana se dá por meio da aprendizagem, autodireção e constante desafio no trabalho. Para obter sucesso na carreira proteana, um importante ingrediente é o *know-how* (conhecimentos e habilidades necessários ao desempenho do trabalho), para que, em vez de procurar um emprego estável, o indivíduo aumente sua empregabilidade no mercado. A gestão da carreira proteana define-se como um processo contínuo de tomada de decisões e de soluções de problemas relacionados ao trabalho e à vida pessoal, exigindo um grande contingente de informações que advêm, primordialmente, do autoconhecimento. Sem isso, o profissional se capacitaria e trabalharia cada vez mais e melhor, sem, contudo, encontrar significado e satisfação naquilo que está realizando. Outros fatores relevantes seriam o ambiente externo, que abrange as variáveis do mercado, as avaliações de desempenho e competência, e também a vida familiar do indivíduo e demais aspectos da interação entre carreira e vida pessoal.

O conceito de carreira proteana abrange:

- carreira gerida pela pessoa, e não pela organização;
- carreira como uma série de experiências ao longo da vida, de competências, aprendizagens, transições, mudanças e identidade;
- aprendizagem contínua; indivíduo autodirigido;
- alta capacidade de construção e manutenção de relacionamentos pessoais e profissionais que alavanquem as decisões de carreira;
- predileção por correr riscos e desafios encontrados no trabalho e no mercado;
- alto desenvolvimento profissional e formação acadêmica;
- desenvolvimento de competências e gestão de recursos (como tempo, dinheiro etc.);
- desprendimento do sentimento de pertencimento a uma organização e a sua consequente segurança associada;
- ter como objetivo o sucesso psicológico.

Na carreira proteana, o indivíduo tem autonomia para gerir a sua carreira, e não mais a organização, diminuindo o vínculo de dependência e existe mais mobilidade da carreira. Assim, essa nova modalidade de carreira oferece ingredientes para o sucesso, a partir do *know-how* (saber fazer) e também da mudança da carreira tradicional para a carreira proteana. Partindo dessa premissa, pode-se verificar que a carreira proteana não se caracteriza pela estabilidade empregatícia, mas sim pela independência e flexibilidade do indivíduo frente à organização, a fim de gerir sua própria carreira.



A mulher escolhendo a própria carreira

Desde a década de 1970, as mulheres vêm aumentando a sua participação no mercado de trabalho. No entanto, apesar dessa presença significativa, ainda são alvo de desvantagem e discriminação, pois encontram dificuldades de ascensão profissional, na ocupação dos cargos gerenciais etc.

As seis principais barreiras enfrentadas pelas mulheres na construção de sua carreira são: características pessoais inadequadas para o gerenciamento; preocupações familiares e sociais; barreiras organizacionais; educação ou experiências limitadas; preocupações femininas e resistência à subordinação.

Para conhecer mais sobre o assunto, você poderá consultar o interessante artigo científico sobre carreira feminina: "Desenvolvimento de carreiras: o papel da mulher nas organizações", dos pesquisadores Kelli Melo, Ingrid Aparício, Priscila Coelho e Marcello Calvosa, publicado na revista *Cadernos de Administração*, em 2009. Disponível para *download* em http://www.salesiana.edu.br/cadernos/Artigos/Cadernos_3_artigo_8.pdf.

Atividade 2

Correlacione as colunas, indicando através dos exemplos sugeridos a que tipo de carreira estão relacionadas.



Carreira

Exemplos

1. Em linha () Carlos, apesar de ser o funcionário mais antigo do setor, ficou feliz em saber que não precisará deixar o trabalho no laboratório para assumir a vaga de gerente que ficou ociosa com a aposentadoria de Cláudio. Em uma próxima promoção, sua progressão se dará para executar uma função técnica e não gerencial.
2. Paralela () Ricardo acabou de mudar de emprego, para um que lhe oferece remuneração menor, porém o deixa mais livre para se capacitar para um projeto que tenciona executar num futuro próximo.
3. Em rede () Gilberto entrou na empresa há vinte anos como estagiário. Foi efetivado, tornou-se gerente e, após duas promoções, espera que a empresa o conduza ao cargo de diretor, de acordo com o sistema de carreira desta.

4. Em espiral () Márcio faz parte de um projeto em que todos são responsáveis pela execução das tarefas, são comprometidos com as metas e se “fiscalizam” constantemente.
5. Proteana () Joana trabalha como analista de marketing durante o dia e como professora universitária de marketing no período noturno. Mescla um tipo de aplicação de conhecimento específico e prático na primeira empresa, enquanto ensina um conhecimento generalista e teórico na segunda.

Resposta

Numeração das colunas segundo a correspondência do conceito em cada linha.

2 / 5 / 1 / 3 / 4.

A IMPORTÂNCIA DE GOSTAR DO TRABALHO

Nos dias de hoje, passamos a maior parte de nossas horas produtivas trabalhando; precisamos trabalhar por dinheiro, mas também para dar algum sentido a nossas vidas: desafio, responsabilidade, possibilidade de colocar os sonhos em ação, isso é o que nos faz realmente sentir que estamos vivendo.

O fato de uma pessoa realizar um trabalho “do qual ela realmente goste” faz com que ela cresça e em muito contribui para a sua qualidade de vida geral. Por outro lado, um trabalho inadequado reduz de algum modo a sua qualidade de vida. Um emprego que a pessoa odeie, podendo variar de presidente de uma companhia a coletor de lixo, de balconista de lanchonete a pesquisador, a faz sentir-se mal-humorada, deprimida e até mesmo revoltada. Realizar um trabalho desinteressante ou desagradável esgota a energia, diminui a motivação e geralmente reduz a autoestima. Num círculo vicioso, a pessoa passa a se descuidar de sua vida pessoal e profissional e a distanciar-se do círculo de pessoas que realmente fazem a diferença em sua organização ou profissão. Consequentemente, essa pessoa gostará menos ainda de seu trabalho e se sentirá menos comprometida com ele.

Há casos de profissionais que exerciam funções de nível elevado, com todas ou quase todas as dimensões de qualidade de vida presentes e que, mesmo assim, partiram para outras profissões em busca de sua ver-

dadeira vocação, e muitos têm sido exitosos nessa mudança. Atualmente, há uma forte tendência de os orientadores profissionais incentivarem o cliente, não só o pré-vestibulando ou o jovem, mas também o profissional em transição de carreira, a escolher uma profissão que realmente o agrade e tenha a ver com as suas habilidades e aptidões, com base na ideia de que assim ele terá mais facilidade de encontrar o seu espaço de atuação nesse mundo altamente mutante do trabalho, contrariando a tendência de escolha da profissão focalizada na perspectiva de retorno financeiro. Schein destaca que a “sua âncora profissional é uma combinação de competências, interesses, aspirações e valores dos quais você não deve desistir, pois eles representam a sua essência. Sem conhecer sua âncora, incentivos externos podem tentá-los a aceitar situações ou trabalhos que não sejam satisfatórios e você poderá vir a experimentar sensações do tipo. "Isso não era realmente para mim".

Essas colocações reforçam a importância de se gostar do trabalho, não apenas como fator de qualidade de vida, mas também de sucesso profissional. Gostar de um trabalho significa partilhar com ele as qualidades especiais que se possui e, em consequência, torná-lo também especial. Entretanto, a maioria das empresas parece ainda não perceber a importância disso, pois a maior parte dos seus esforços para melhorar a qualidade de vida no trabalho centra-se em aspectos de contexto, como ambiente de trabalho ou aumento de remuneração, e em iniciativas que passam longe da melhoria do conteúdo das atividades laborais.

Finalmente, o fato de um determinado trabalho possuir um conteúdo altamente significativo e de se gostar demasiadamente do mesmo não impede que ele seja estressante. Gostar de um trabalho é fundamental, mas confundir-se com ele, ou permitir que ele o defina, é prejudicial à saúde física e mental do indivíduo ou, então, é indicador de problemas psicológicos que não estão sendo solucionados adequadamente. Cabe ao profissional conseguir um equilíbrio entre a sua vida pessoal e seu trabalho, o que tem sido considerado, mais recentemente, um novo conceito de sucesso na carreira, juntamente com o de carreira autodirigida, que sinaliza também que a qualidade de vida é algo a ser conquistado, mais do que concedido.

Atividade Final



Leia o texto a seguir e responda ao que se pede.

Por que executivos de sucesso abandonam as empresas quando estão no auge de suas carreiras?

É incrível como ano após ano, com tanta discussão a respeito de gerenciamento de pessoas, processos, liderança e formação de times, ainda sofremos as mesmas dificuldades no nosso dia-a-dia corporativo. (...) o texto fala sobre a decisão de alguns executivos de deixar as empresas em que trabalham justo em um momento de sucesso profissional e ascensão. Por que um profissional com 'alto potencial de crescimento' deixaria (e deixa) no seu momento mais áureo uma boa empresa onde teria um futuro de sucesso definido e garantido? Satisfação pessoal e liberdade? Ganhar menos para levar uma vida de melhor qualidade? (...) Segue o depoimento de um executivo: "Preferi a independência de pensamento. Com o tempo você não quer mais ficar engaiolado. Hoje, na prática, trabalho muito mais para poder manter o mesmo nível de ganho. Mas sou dono da minha agenda, não tenho chefe e me dedico às coisas que acredito e que gosto".

(...) Há cada vez mais executivos que optam por "sair fora" do mercado corporativo e escolhem uma carreira solo. Este movimento é chamado de "*opt-out*". O *opt-out* passou a referir-se ao crescente êxodo de profissionais de ambos os sexos que, voluntariamente, decidem romper com as formas de carreira tradicionais. O movimento *opt-out* está ligado às diversas formas pelas quais homens e mulheres têm decidido se afastar do trabalho corporativo por escolha – seja pela maternidade, por outro trabalho individual como consultor, ou ainda para empreender e ser dono do próprio negócio. Preocupadas com o crescimento constante do *opt-out*, muitas empresas têm estudado e buscado investir em melhorias nas relações de trabalho para diminuir o êxodo dos bons talentos: negociação de períodos sabáticos, buscar trazer os filhos dos colaboradores para perto nas creches, propiciar horários mais flexíveis de trabalho e *home office* são algumas das medidas adotadas que têm sido praticadas pelas empresas. Fragmento de texto extraído de (CENAMO, 2009).

Com base no texto e no que você estudou, explique:

a. O que é uma carreira sem fronteiras?

b. Como você vê o movimento de *opt-out* praticado por alguns funcionários. Será que isso se constitui em uma grave ameaça de êxodo ou perda de mão de obra para as empresas, como afirma a autora do texto citado?

Respostas Comentadas

a. Carreira sem fronteiras é o tipo de carreira construída pelo empregado (e não pela organização) que prevê o desenvolvimento de uma relação independente e transacional do indivíduo com a sua organização. Nessa modalidade de carreira, o empregado não se limita a ter relações comerciais com um empregador único ou com vínculos empregatícios estáveis.

b. O movimento de opt-out constitui-se em uma ruptura dos padrões estéticos do trabalho. É um verdadeiro "basta" quando o funcionário não suporta mais a rotina, a subserviência e a responsabilidade do cargo. Não se constitui em um "problema" organizacional, pois, segundo estatísticas, apenas 2% dos funcionários podem escolher o desenho de sua carreira (e desse total uma minoria tem grande predileção pelo risco). A grande maioria está fadada a trabalhar para "pagar as contas e sobreviver", infelizmente. Porém, existem alguns

funcionários-chave que são criativos, talentosos ou têm um grau de conhecimento muito elevado em relação à empresa, os quais ela não está disposta a perder. Na maioria dos casos, quando a questão é levada para as instâncias superiores da organização, a cúpula acaba “facilitando ou afrouxando” a relação de trabalho e a cobrança sobre o funcionário ou oferecendo algum benefício atrativo para não o perder. A ruptura e o desligamento acabam significando poucas perdas, sem muitos danos para as organizações.

RESUMO

Carreira é uma sequência de atitudes e comportamentos associada a experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa, constituindo-se um percurso a ser trilhado pelo próprio indivíduo ou pela visão desse compartilhada com a organização.

Carreira em linha é identificada quando a empresa conduz o seu funcionário para um caminho único, voltado para a especialização e para níveis escalonados, sequenciais e estruturados de promoções, que o levam a posições gerenciais.

Carreira em rede é o desenvolvimento de uma carreira profissional em um ambiente interligado por diversos atores corresponsáveis para o desenvolvimento do negócio, com diferentes tipos de laços que envolvem trocas ou transações, gerando um posicionamento de corresponsabilidade e comprometimento.

Carreira paralela é uma sequência de posições que uma pessoa pode assumir no interior de uma organização, orientada em duas direções, uma de natureza profissional e outra de natureza gerencial, sendo o acesso aos maiores níveis de remuneração e de reconhecimento oferecidos pela empresa garantido em qualquer uma das direções escolhidas.

Carreira tradicional é aquela constituída a partir da função de uma relação de emprego, em que os trabalhadores têm assegurados a progressão na hierarquia, a segurança no emprego, a aquisição de benefícios, símbolos de *status* e pertencimento formal a uma organização.

Carreira sem fronteiras prevê o desenvolvimento de uma relação independente e transacional entre organização e indivíduo, na qual o empregado não se limita a ter relações comerciais com um único empregador. Isso pode resultar em uma carreira com muitos empregadores por modificações nos vínculos empregatícios e até ocupações ou uma carreira que ganha independência da organização.

Carreira em espiral é um tipo de carreira na qual as mudanças constantes possibilitam a realização de atividades novas e diferentes e a progressão por maiores níveis de abstração não se dá de forma linear e sequencial, como no desenho tradicional.

Carreira proteana é um processo em que a pessoa, não a organização, está gerenciando a carreira do indivíduo. Consiste em todas as variadas experiências da pessoa com educação, treinamento, trabalho em várias organizações, mudanças no campo ocupacional, experiências pessoais e sociais etc., relevantes porque partiram de uma escolha pessoal em busca de elementos integrativos e unificadores da vida, e não da dependência da escolha de uma organização.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, você conhecerá o tema “Reflexões sobre o Futuro do Trabalho”, que fala sobre a ética no trabalho, mudanças de padrão e novas perspectivas.

Estrutura organizacional em redes

Anexo I

No campo organizacional, temos o exemplo do ambiente em rede que é aplicado a uma ampla variedade de formas de relações entre firmas, como, por exemplo, no caso de *joint ventures* (uma associação de empresas, não definitiva e com fins lucrativos, para explorar determinado negócio, sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica), relações de terceirização e subcontratação, distritos industriais, consórcios, redes sociais, redes de cooperação entre pequenas e médias empresas, entre outras (que afetam a forma tradicional de o empregado trabalhar e desenvolver a sua carreira). Isso ocorre pelo fato de a noção de rede ser suficientemente abstrata. O conceito de rede tem sido empregado para caracterizar um conjunto de fluxos, como recursos e informações, entre um conjunto de nós: indivíduos, grupos, organizações e sistemas de informações.

O termo “rede” não é novo e apresenta diversos significados e aplicações nos mais variados contextos. Originalmente, ele se referia a uma pequena armadilha para capturar pássaros, composta por um conjunto de linhas entrelaçadas, cujos nós eram formados pelas intersecções das linhas. No século XIX, esse termo adquiriu sentido mais abstrato, denominando todo o conjunto de pontos com mútua comunicação. No campo de estudos das Ciências Sociais, o termo “rede” designa um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente.

A integração das empresas em rede parece repercutir diretamente no desempenho empresarial. Ao mesmo tempo, a natureza, a intensidade e a qualidade das redes existentes e suas interconexões em um determinado território parecem constituir fatores diferenciados no processo de desenvolvimento local.

Como redes não comportam centros ou níveis diferentes de poder, a livre circulação de informações – a livre intercomunicação horizontal – torna-se, assim, uma exigência essencial para o bom funcionamento de uma rede. Todos os seus membros têm de ter acesso a todas as informações que nela circulam pelos canais que os interligam, o que irá gerar um nível de complexidade grande para a construção da carreira do empregado, tanto pela organização, como também pelo próprio empregado. Os elos básicos – os fios – que dão consistência a uma rede são as informações que transitam pelos canais que interligam seus integrantes.

Atualmente, as redes organizacionais acham-se em grande expansão, em função das condições do fomento da globalização e das novas tecnologias de informação e comunicação.

ABORDAGEM DE REDES NA ATUALIDADE

É importante entender algumas distinções conceituais importantes. Estudando a noção de redes, pode-se diferenciá-las em redes intraorganizacionais e redes interorganizacionais, como definidas a seguir:

- As redes intraorganizacionais consistem em sistemas de ligação entre pessoas ou atores sociais, dentro das organizações. Nas redes intraorganizacionais, são criadas malhas de

múltiplos fios unidos por vínculos que podem inclusive ultrapassar os limites físicos da organização.

- As redes interorganizacionais caracterizam-se pela relação entre organizações, tendo o ambiente externo e abstrato como pano de fundo para suas interações.

Quer sejam intra ou interorganizacionais, formais ou informais, as redes são sempre formadas por atores ligados por diferentes tipos de laços que envolvem trocas ou transações. Assim, esses laços podem ser usados diferentemente por indivíduos em diversas situações. Embora um laço possa ser usado para transferir múltiplos conteúdos, estes são específicos aos contextos nos quais são formados e não podem ser usados para transferência indiscriminada de todo tipo de recursos.

Redes intraorganizacionais

Nas redes intraorganizacionais, destacam-se quatro papéis críticos de ligação entre os atores das redes: (i) o conector central, que liga a maior parte das pessoas de uma rede com as pessoas de outras redes; (ii) o expansor de fronteiras, que conecta uma determinada rede umas com outras partes da empresa ou com redes similares em outras organizações; (iii) o corretor de informação, que mantém a comunicação entre os diferentes subgrupos de uma rede, unindo-os e impedindo que ela se fragmente em subunidades menores e menos eficientes, e (iv) o especialista periférico, a quem todos de uma rede podem recorrer sempre que algum conhecimento específico é necessário.

Com as transferências de atores, acredita-se que aqueles que permanecerem no setor reconfigurarão as redes remanescentes para que os papéis críticos sejam assumidos e as redes não se fragmentem e percam sua força, principalmente a rede de informação, que é de fundamental importância para a execução das tarefas.

Existem também dois tipos básicos de redes intraorganizacionais, denominadas rede formal e informal intraorganizacional. A rede social formal é uma série de ligações ou laços prescritos entre posições sociais formais ou padronizadas. Em contraposição, as estruturas sociais informais não são explicitadas ou prescritas pelas organizações e baseiam-se em interações que dependem dos atributos pessoais dos participantes, que fazem escolhas voluntárias.

Redes interorganizacionais

O conceito de rede subentende-se como a intensidade e a frequência da interação dos atores sociais, que servem de nós que potencializam a relação entre as organizações. Observa-se que as redes intensificam a interação, promovendo redução espaço-temporal nas inter-relações dos seus atores, como fatores altamente estratégicos para a competitividade das organizações do século XXI.

Com isso, o amplo escopo conceitual do termo “rede” proporciona interesse por apresentar um crescente número de pesquisadores na área de Ciências Sociais e a influência que tal ambiente de relacionamento exerce sobre as escolhas na carreira dos indivíduos.

Existem três razões principais para o crescimento do interesse no tema sobre redes nos estudos organizacionais: (i) a emergência da nova competição, pois o antigo modelo de organização era a grande firma hierárquica, mas o modelo da organização considerado característica da nova competição é a rede de inter-relações laterais intra e interfirmas; (ii) a chegada das tecnologias de informação e de comunicação tornou possível maior capacidade de inter-relações de firmas dispersas; (iii) a consolidação da análise de redes como disciplina acadêmica, não restrita somente a alguns grupos de sociólogos, mas expandida para ampla interdisciplinaridade dos estudos organizacionais.

**Contribuição da Psicologia para a
construção da carreira**

Anexo II

A carreira na visão psicológica não trata somente do aspecto das oportunidades recebidas dentro de uma organização, mas se inicia com a formação da personalidade, que é a base para sua escolha. A personalidade do ser humano influi no seu desenvolvimento pessoal e profissional. Dentre as principais teorias, algumas se destacam: na Psicologia, a Teoria da Equidade, a Teoria do Reforço e a Teoria da Expectativa. A contribuição da Psicologia pode ajudar a organização no sentido de atender melhor às necessidades do empregado, proporcionando a construção de uma carreira estável e reduzindo os conflitos.

Segundo Silva (1991, p. 91):

A apreensão de como os determinismos psíquicos e sociais se articulam nas subjetividades dos sujeitos, em função da história de vida, do sexo, da posição social que ocupa e do lugar em que a profissão escolhida se situa nos mercados escolares e de trabalho, com vistas a explicar os mecanismos subjacentes à escolha profissional (...).

A Teoria da Equidade, por Stacy Adams (1998), diz que é nas percepções que o indivíduo tem sobre justiça de tratamento em relação aos outros indivíduos da organização que ele estabelece comparações e busca equidade. A Teoria contribui no que se refere à percepção de cada indivíduo sobre aquilo que se ganha ou se perde numa determinada situação. Ao perceber uma determinada situação igual aos outros, existe um estado de equidade; então, tem-se uma situação justa. Enquanto a Teoria do Reforço centra-se no comportamento e nas suas consequências, em que pretende modificar comportamentos por meio de recompensas ou penalizações, as organizações podem usar essa ferramenta como estratégias para modificação do comportamento. Por exemplo, com o reforço positivo pode-se fortalecer comportamentos desejáveis; um outro modo pode ser a punição ou extinção (demissão), que enfraquece, ou até elimina os comportamentos indesejáveis.

A Teoria da Expectativa de Victor Vroom (apud CALVOSA, 2008) diz que a lógica da motivação da expectativa é a de que as pessoas escolhem comportamentos alternativos. Essa teoria engloba três relações de expectativa, como esforço-desempenho (quanto maior o esforço, melhor o desempenho), desempenho-recompensa (atingindo o melhor desempenho, a recompensa pode vir) e valência-atratividade (a valorização pessoal da recompensa).

Para Victor Vroom (apud CALVOSA, 2008):

Expectativa consiste na percepção de quanto esforço conduz aos resultados esperados. Ao dirigir a aplicação do seu modelo ao trabalho, alerta que a questão norteadora é: por que o indivíduo trabalha? Os conceitos de seu modelo devem ser aplicados aos resultados e/ou propriedades específicas do trabalho, das quais destaca cinco: salário (e outras formas de remuneração), dispêndio de energia mental ou física, produção de bens e serviços, interação social e status social. Apresentam uma ampla discussão sobre cada um destes resultados do trabalho com base em revisão bibliográfica, mas conclui ao final de trabalho pelo fortalecimento de preferências pelo trabalho.

Assim, a construção de uma carreira está também relacionada à formação da personalidade humana, ou seja, é como uma casa já pronta, onde a base seria a estrutura inicial para a construção de uma carreira. Já as paredes estariam em constante reforma. Logo, não há carreira estática. Há um acompanhamento das transformações globais, organizacionais e pessoais. É importante ressaltar que os ambientes de trabalho também influenciam nas tomadas de decisões com relação à carreira, já que o foco voltou-se para os funcionários. No entanto, o diferencial é a capacidade de autoconhecimento e a exploração das informações que irão ajudar nas mudanças a serem providenciadas.

Reflexões sobre o futuro do trabalho

AULA 10

Meta da aula

Apresentar subsídios aos alunos para uma reflexão sobre o futuro do trabalho, sua ética e as novas modalidades de trabalho.

objetivos

Após o estudo do conteúdo desta aula, você deverá ser capaz de:

-  analisar a recente mudança do caráter do trabalho e a sua ética do trabalho;
-  diferenciar os conceitos das novas modalidades de trabalho contemporâneas;
-  distinguir as principais características das novas modalidades de trabalho;
-  relacionar as mudanças que já ocorrem no formato do trabalho e nas relações de trabalho em cenários futuros.

INTRODUÇÃO

O mundo atual passa por momentos de transformações, dentre eles a razão do trabalho, que serão modificadas. Quanto maior for a rede de transmissão de conhecimento e informação, maiores serão as oportunidades potenciais de diminuição das desigualdades sociais, afetando diretamente as relações de empregabilidade das nações. A mudança é rápida e os movimentos de redes de conhecimento definirão o futuro das ocupações profissionais.

Práticas desta cadeia de distribuição permitirão o aumento da cidadania, e esse processo em cadeia permitirá uma orientação ao novo mundo do trabalho. O futuro será marcado por profissionais mais criativos e interagidos, mas a massa operária não deverá ser afetada em um primeiro momento, mas deverá prevalecer a relação de dominação do capital e sua máquina administrativa, contrariando o otimismo de alguns teóricos.

O desemprego tenderá a ser alto nas economias desprovidas de acesso à educação, ao conhecimento e à informação. Para os profissionais operacionais, com menor nível de educação, alternativas como a criação de bancos do povo, empresas sociais, programas de agricultura familiar, cooperativas de artes, projetos de economia solidária, cooperativas de serviços poderão auxiliar na criação de redes de ocupação, abordando nichos mercadológicos como ferramenta para combater o tradicionalismo das profissões.

Novas áreas de ocupação, tais como ciências da nutrição (engenharia de alimentos e demais engenharias), biomedicina, genética, ciência do esporte, neurociência, conselheiros de finanças pessoais, telemedicina, telesserviços, logística operacional de atendimento aos efeitos climáticos, tecnologia verde, programas de energia renovável – reúso da água e busca de energias alternativas ecologicamente corretas são de suma importância para a recuperação de nosso planeta. O desenvolvimento do setor de educação de interação social poderá auxiliar na divulgação e ampliação do setor artístico de valor agregado, promovendo o aumento do conhecimento e provocando a conscientização sobre a necessidade do crescimento do emprego verde, o que pode gerar milhões de empregos.

Tecnólogos de criogenia (ramo da físico-química que estuda tecnologias para a produção de temperaturas muito baixas), coordenadores de projetos, administradores de infossistema (consultores de sistema de informações), técnicos de desenvolvimento químico (em processos de fabricação de sabão biodegradável), técnicos e engenheiros para desenvolvimento e exploração da biomassa na agricultura, profissionais na área de energias alternativas (como eletricidade sem fio, energia eólica – ventos, aquecedores solares), engenharia

de produtos, nanotecnologia, especialistas na preservação do meio ambiente, especialistas de ensino a distância, gestor de relações com o cliente, farmacêutico (junção das habilidades agrícolas às farmacêuticas), engenheiro de tecidos celulares (fabricação de órgãos humanos artificiais), biotecnologia, escritores virtuais, gestores de redes de contato, dentre tantas outras profissões, surgem no mercado de trabalho atual.

A área de turismo, ainda acanhada no Brasil e em vários países, poderá ser uma ampla fonte alternativa de ocupações profissionais. Novas modalidades de trabalho surgem. O trabalhador não sairá ileso de tantas mudanças ambientais externas. A informação e o conhecimento causarão uma verdadeira revolução nas atuais relações de trabalho, com o passar do tempo.

REVOLUÇÃO INFORMACIONAL

No final do século XIX, o mundo sofreu forte influência devido à conjugação de todas as ciências, que começaram a fundir-se, iniciando um período de rotação dos usos e costumes, giros desenfreados para todos os lados. Física, química, matemática, medicina, biologia, geografia, história, literatura, enfim, todos os ramos do conhecimento humano sofreram mudanças radicais com novas descobertas ou fusões de conhecimentos antigos agregados a novos dispositivos recém-inventados, como eletricidade, termoiônica, explosivos, tecelagem, metalurgia (no campo das Ciências Exatas), além das outras áreas, como biológicas, humanas e sociais.

O surgimento de todas essas novidades, especificamente a partir da década de 1970 (com grande concentração nos EUA), é atribuído a uma dinâmica específica de difusão e sinergia tecnológicas, decorrentes dos progressos alcançados nas duas décadas anteriores. Além disso, houve influência de aspectos institucionais, econômicos e culturais. Na década de 1980, em um processo autônomo de reestruturação do sistema capitalista (*neoliberalismo*), o nível tecnológico alcançado exerceu papel fundamental na reestruturação econômico-organizacional. O desenvolvimento dessas tecnologias contribuiu para a formação de meios de inovação, dentro dos quais as aplicações interagem em processo de "tentativa e erro", exigindo a concentração espacial dos núcleos tecnológicos de empresas e instituições, com uma rede auxiliar de fornecedores e capital de risco como apoio. Tais mudanças gerariam, sem dúvida, mudança no caráter do trabalho e das pessoas, ocupantes dos tradicionais cargos.

A Revolução Informacional se expandiu nos anos de 1970 e 1980, ganhando força nos anos 1990, com a propagação da internet. Trata-se de uma revolução, pois a informatização se inseriu na sociedade de tal forma que remodelou a vida das cidades. O computador, símbolo da nova revolução, ligado em rede, está modificando a relação das pessoas, com o tempo e com o espaço. Dessa maneira, não podemos desconsiderar essa realidade: o computador em rede atualmente tem sido um instrumento vital da comunicação, da economia e da gestão do poder, portanto é impossível nos desvincular desse fato, pois a revolução tecnológica é algo real e está afetando a vida das pessoas. A cada dia que passa a organização da economia e do trabalho no mundo é mediada por computadores e pela comunicação em rede, por isso a necessidade de todas as camadas sociais se qualificarem a fim de estarem aptas a acompanhar o desenvolvimento das tecnologias intelectuais.

O “NOVO” MUNDO DO TRABALHO

Um dos aspectos mais impressionantes da Revolução Informacional é que ela não reorganiza apenas o trabalho, mas desordena os códigos e estatutos culturais do “antigo trabalho”. A Revolução Industrial, ao longo de dois séculos, moldou uma cultura própria do valor do trabalho, o que permitiu que se falasse na existência de uma ética do trabalho relacionado a esse período histórico. Com o advento da nova revolução produtiva – a Revolução Informacional –, mudam-se rapidamente os valores. Estamos inseridos numa grande transformação que altera radicalmente a compreensão que se tem do trabalho e a sua relação com ele.

A Revolução Industrial e a Revolução Informacional

Ao longo da história da humanidade, acontecimentos socioeconômicos provocaram profundas mudanças na sociedade do trabalho. Um desses acontecimentos, de grande envergadura, foi a Revolução Industrial que, ao final do século XVIII, inaugurou um novo período histórico nas relações de trabalho. Essa revolução alterou significativamente o modo produtivo, reorganizou socialmente o trabalho e conferiu um novo dinamismo à sociedade.

Os fundamentos básicos oriundos da Revolução Industrial – o parcelamento do trabalho, a instituição do trabalho assalariado, a dominação do capital sobre o trabalho, o surgimento do movimento operário, o estabelecimento do contrato social, entre outros – perduram até hoje. Entretanto, essa realidade está se estilhaçando. O último quartel do século XX imprimiu uma nova configuração à sociedade do trabalho. Vivemos uma nova “revolução” que altera significativamente o modo produtivo e está (des)organizando o mundo do trabalho que conhecíamos.

O QUE MUDOU NO TRABALHO?

A mudança do padrão tecnológico

O caráter inovador da Revolução Informacional reside no fato de que ela supera o tratamento que era dado à informação pela Revolução Industrial. As novas tecnologias da informação (NTI) agem sobre a informação e não são apenas informações de que dispomos para agir sobre a tecnologia, como foi o caso das revoluções tecnológicas anteriores, e permitem a possibilidade de estruturar o não estruturado, de criar interação.

Um bom exemplo são as montadoras de carros, tributárias da Revolução Industrial, que operavam a sua produção a partir do binômio “engenharia do produto/produção”. Ou seja, tinha-se um departamento especializado em engenharia, responsável pelos projetos de *layout*, desenho e projeção de peças; e outro, responsável pela produção. Na primeira etapa do processo produtivo, as “peças” eram elaboradas, reelaboradas, aprovadas e somente depois eram encaminhadas ao “chão de fábrica”, onde ferramenteiros e torneiros tratavam de ajustar suas máquinas-ferramentas para produzir o que foi elaborado no processo anterior. Hoje, com a Revolução Informacional, tudo mudou. Não existe mais a clássica divisão engenharia do produto/produção. Tudo se tornou praticamente uma coisa só. O engenheiro de produção senta-se defronte ao seu computador, elabora os projetos e transmite as informações para as novas máquinas-ferramentas *online*. Essas novas máquinas-ferramentas são os equipamentos de informática assistidos pela microeletrônica, a exemplo de robôs, máquinas CNC, sistemas flexíveis de transporte, CAD/CAM e controladores lógicos. As informações são processadas e o produto é fabricado prescindindo, na maioria das vezes, do trabalho

humano, que em muitos casos apenas “assiste” ao processo produtivo. O “chão de fábrica” se tornou virtual. Criam-se redes de produção, onde toda a cadeia produtiva interage.

Essa mudança do padrão tecnológico das empresas vem provocando alterações significativas no processo produtivo. Com a introdução das NTI, ganham-se aumento significativo da produtividade, agilidade de alteração do mix produtivo e capacidade de alta flexibilidade para responder às demandas do mercado.

A mudança do padrão organizacional

Entretanto, não é apenas o padrão tecnológico que muda com a Revolução Informacional; muda também o padrão organizacional das empresas. Por padrão organizacional, entendemos a forma de se organizar a gestão do trabalho na empresa. Mesmo reconhecendo-se que a mudança do padrão organizacional não se vincula estritamente às inovações tecnológicas, essa “revolução” irá, sobremaneira, sofisticá-lo. Basicamente, o padrão organizacional anterior à Revolução Informacional era o modelo clássico de organização do trabalho taylorista-fordista. Nesse modelo, a produção fabril se realiza em série, através da linha de montagem. Havia rigidez e especialização no processo produtivo, com clara separação entre a gerência e a execução (verticalização). A produção é em massa, uniforme e padronizada. Verifica-se uma grande porosidade no trabalho, com grandes estoques e o controle de qualidade separado da produção.

A Revolução Informacional origina um paradigma produtivo com inflexões no padrão tecnológico e organizacional das empresas. Porém, as mudanças não param por aí. Essa “revolução” sugere ainda outras mudanças, a saber: a centralidade do conhecimento no processo produtivo, a eliminação de postos de trabalho e a crescente flexibilização no mercado de trabalho.

O conhecimento

Outro aspecto que diferencia a Revolução Informacional das anteriores é a aplicação do conhecimento. Nas revoluções anteriores, o conhecimento esgotou-se no invento propriamente dito e as pessoas aprendiam e assimilavam o uso dessas tecnologias, usando-as. Nessa revolução, o conhecimento é utilizado para gerar mais conhecimento,

num processo cumulativo sem fim. Aprende-se a tecnologia fazendo. O conhecimento, nessa revolução, não é simplesmente uma ferramenta a ser aplicada, mas um processo a ser desenvolvido. Não há passividade diante da máquina, e sim integração, interação. Em alguns casos, como a Internet, os usuários podem até mesmo assumir o controle da tecnologia, tornando-se especialistas no assunto e diferenciando programas, criando novos formatos etc. A importância de outros fatores, como foram, por exemplo, as matérias-primas, perde importância. O diferencial hoje no processo produtivo é o conhecimento. A “vantagem comparativa” que vale é o conhecimento. Trata-se do chamado “trabalho imaterial” em contraste com o “trabalho material” da Revolução Industrial. Cada vez mais as grandes corporações que lidam com o conhecimento aparecem no topo da acumulação de capital.

A flexibilização e a precarização

Outro aspecto da mutação provocado pela Revolução Informacional diz respeito à flexibilização e precarização do trabalho. Por flexibilização e precarização do trabalho entenda-se ações que levaram à desestruturação das “regras” anteriores que organizavam o trabalho na sociedade. Os principais aspectos são: a desintegração do assalariamento, a crise do chamado processo de produção padronizado, a incursão do processo de produção flexível e a crescente desregulamentação do aparelho normativo das leis que sustentavam um determinado “tipo” de organização do trabalho.

O descenso do emprego

Particularmente, a redução do emprego é um aspecto importante. Ao contrário da Revolução Industrial, que incorporou maciçamente mão de obra, a Revolução Informacional vem eliminando postos de trabalho. Ela não requer mais o trabalho de todas as pessoas. Pela primeira vez na história da humanidade, o trabalho humano está sendo sistematicamente eliminado do processo de produção. A breve análise aponta, portanto, para uma radical mudança no mundo do trabalho. Verificamos uma alteração no padrão tecnológico e organizacional, eliminação crescente de postos de trabalho e instauração da flexibilização e da precarização. É evidente que essas mudanças não se fazem de forma repentina e súbita.

O novo convive e coexiste com o velho. Porém, um dos aspectos mais admiráveis é o fato de que a emergência de novos valores acompanha essas mudanças. Os valores do trabalho concernentes aos nossos avós e pais já não são os mesmos, nem os serão para os nossos filhos.

A ÉTICA DO TRABALHO – ANTES E HOJE

Durante muito tempo, o trabalho ocupou um lugar central na organização social. A ascensão repentina espetacular, do trabalho, passando do último lugar, da situação mais desprezada, ao lugar de honra e tornando-se a mais considerada das atividades humanas, começou quando Locke, no final do século XVII, descobriu no trabalho a fonte de toda propriedade; prosseguiu quando Adam Smith, na metade do século XVIII, afirmou que o trabalho é a fonte de toda riqueza; atingiu seu ponto culminante no “sistema de trabalho” de Marx, na metade do século XIX, em que o trabalho se tornou a fonte de toda produtividade e a expressão da própria humanidade e do homem. A Era Moderna – entenda-se o advento da Revolução Industrial – trouxe consigo a glorificação teórica do trabalho e resultou na transformação efetiva de toda a sociedade em uma sociedade operária.

Este círculo virtuoso – trabalhar, acumular e reinvestir – permitia o estabelecimento da harmonia social. Foi esse o *éthos* (a palavra *éthos* tem origem grega e significa valores, ética, hábitos e harmonia. É o conjunto de hábitos e ações que visam ao bem comum) que fomentou a atividade capitalista durante séculos e originou uma “ética do trabalho” específica.

A “velha ética” do trabalho

Algumas características subjacentes a essa “ética do trabalho”, forjada durante aproximadamente dois séculos, poderiam ser sintetizadas a partir dos seguintes aspectos:

- 1º. O trabalho é o elemento central que permeia o conjunto das instituições. As pessoas tentavam provar o seu valor pelo seu trabalho.
- 2º. O não trabalho configura uma caracterização identitária de constrangimento para quem não o tem.

- 3°. A sociedade do trabalho industrial se dá em torno da figura do homem. É a ele que cabe o provento da família; à mulher, é relegada uma posição subalterna – essa compreensão tem implicações éticas importantes.
- 4°. Estabelece-se uma relação de classe social. Os trabalhadores têm satisfação de sua posição social, se reconhecem como operários e estabelecem laços de solidariedade.
- 5°. É comum a identificação eterna com um determinado tipo de ofício, de profissão. A profissão marca o trabalhador. Uma vez exercendo determinada atividade, para sempre a exercerá.
- 6°. O trabalho não é intermitente; ele se faz de maneira continuada, segura e geralmente em um mesmo local, na mesma fábrica.
- 7°. Em função do tempo (anos ou décadas) em que convivem juntos em uma mesma planta industrial, se constroem laços de fidelidade, companheirismo, amizade e lealdade entre os trabalhadores. A competitividade entre os operários, a disputa por espaço e a ascensão profissional são reduzidas.
- 8°. A recompensa para uma “vida de trabalho” é a aposentadoria. Na “velha ética” do trabalho, afirma-se que o uso da autodisciplina do tempo e o valor da satisfação adiada (poupar) são importantes para a segurança do empregado.

Os “novos” valores do novo mundo do trabalho

Com o surgimento da Revolução Informacional, vão se desenhando novas relações de trabalho. Essa nova forma ainda não é hegemônica, mas podemos afirmar que aí se encontram os elementos inovadores que indicam um caminho estruturante do porvir das relações de trabalho na sociedade.

Anteriormente, o trabalho era caracterizado por um processo padronizado, sintetizado no que se denominou Fordismo, no qual se exigia um trabalhador especializado em sua função e a produtividade era alavancada pela somatória das *performances* individuais. Não se exigia desse trabalhador o envolvimento com o processo produtivo e tampouco eram exploradas suas aptidões intelectuais. Os trabalhadores eram compreendidos apenas como numerários, e a sua relação com a empresa findava com a jornada de trabalho diária.

Hoje, busca-se uma organização social do trabalho flexível. As características presentes neste novo modelo de organização do trabalho são a “desespecialização” (perda da especialização, como era comum no Taylorismo) do trabalhador para a multifuncionalidade, o trabalho integrado, a obsessão pela qualidade e o aumento exponencial da produtividade. Agora já não basta um trabalhador convencional que cumpra apenas sua jornada de trabalho e ponto final. O que se exige é um trabalhador que “vista a camisa” da empresa, que a incorpore em sua vida, e a ela dedique o melhor de suas energias: físicas e intelectuais. Requer-se um trabalhador que se transforme em um colaborador, que se dispa da sua primariedade de mão de obra servil e se sinta “sócio”. Há uma busca pelo consentimento do trabalhador à lógica da empresa. Essa nova modalidade de relações de trabalho incorpora aspectos da captura da subjetividade operária, do lúdico e de uma nova linguagem não apenas verbal, mas também corporal.

Para onde foi essa ética no novo mundo do trabalho?

A percepção que se tem é de que, sob a perspectiva ética, a Revolução Informacional bagunçou tudo. A vida do trabalho perdeu sua narrativa linear (caráter previsível e sem grandes alterações). O sociólogo norte-americano Richard Sennett (1999; 2006) destaca algumas características que denotam novos valores subjacentes à nova lógica do trabalho.

A deriva

Um primeiro aspecto, destacado pelo autor, é a “deriva”. A nova maneira de organizar o tempo de trabalho resultou no fim do “longo prazo”. No trabalho, a carreira tradicional está perecendo. Está se mudando o próprio sentido de trabalho, em que o “emprego” está sendo substituído por “projetos” e “campos de trabalho”. Sennett (2006) diz, sobre o longo prazo:

(...) o esquema de curto prazo das instituições modernas limita o amadurecimento da confiança informal. As redes institucionais se caracterizam pela "força de laços fracos". A questão que surge aqui é: como se podem buscar objetivos de longo prazo numa sociedade de curto prazo? Como se podem manter relações sociais duráveis? As condições da nova economia alimentam, ao contrário, a expe-

riência com a deriva no tempo, de lugar em lugar, de emprego em emprego. O capitalismo de curto prazo corrói o caráter da pessoa humana, sobretudo qualidades de caráter que ligam os seres humanos uns aos outros.

A rotina

Um segundo aspecto destacado por Sennett (2006) é o da “rotina”: “A sociedade moderna está em revolta contra o tempo rotineiro, burocrático. A rotina pode degradar, mas também proteger; pode decompor o trabalho, mas também compor uma vida.” Hoje, no novo mundo do trabalho, ganha centralidade a necessidade de indivíduos flexíveis (relação de trabalho, jornada de trabalho, vínculo empregatício etc.).

A flexibilidade

A flexibilidade é outro aspecto destacado pelo sociólogo. Ser flexível significa, aqui, se adaptar a circunstâncias variáveis.

O sistema de poder que se esconde nas modernas formas de flexibilidade consiste em três elementos: (i) reinvenção descontínua de instituições: em nome da maior produtividade, a nova engenharia significa fazer mais com menos; (ii) especialização flexível: repor produtos variados no mercado, a partir da demanda do consumidor, de forma mais rápida e eficaz; (iii) concentração do poder sem centralização: é uma maneira de transmitir a operação de comando numa estrutura que não tem mais a clareza de uma pirâmide. Uma maneira de se compreender como os três elementos do regime flexível estão na organização do tempo no local de trabalho – é o chamado “flexi-tempo” (SENNETT, 2006).

A estrutura de caráter que surge neste complicado regime moderno é a seguinte: as pessoas são livres, mas é uma liberdade amoral (sem finalidade); possuem uma capacidade de desprender-se do próprio passado, não ficando paralisadas ou apegadas a uma determinada forma de trabalho ou produto.

A ilegibilidade

Um quarto aspecto é a ilegibilidade. “Com as novas tecnologias, o trabalho não é mais legível no sentido de entender o que se faz. Um padeiro disse: ‘Em casa faço pão, aqui aperto botões’” (SENNETT, 2006).

É a realidade expressa por Marx, quando falava de alienação: ação pela qual um indivíduo ou grupo se tornam alheios, estranhos, alienados aos resultados de sua própria atividade, pois deixam de exercer um trabalho no qual empregavam identidade. Algumas consequências deste quadro de trabalho flexível são: (i) pode-se contratar trabalhadores com menor salário, pois não são mais esses que possuem as qualificações, mas sim as máquinas; (ii) diminui-se a dificuldade do trabalho e a atividade dos funcionários se torna acrítica e indiferente.

O risco

O “risco” é outra característica do novo mundo do trabalho. Para Sennett (2006),

(...) no novo capitalismo tudo se concentra no momento imediato, onde a experiência cumulada é tida como de pouco valor. O risco vai se tornar uma necessidade diária, pois a instabilidade das organizações flexíveis impõe aos trabalhadores a necessidade de correr riscos. Psicologicamente, “estar em risco” é inerente à atividade. As pessoas de meia-idade são as que mais sofrem com esse quadro. Como isso reflete no caráter? É o medo da passagem do tempo. Com o passar dos anos, a pessoa se sente “ultrapassada”. E o preconceito social ao “mais velho” reforça o medo interior de perder a potência, o vigor. É a lei do: somos o que fazemos.

O fracasso

Finalmente é destacado o elemento do “fracasso” como um dos aspectos presentes no novo mundo do trabalho. Pergunta Sennett (1999): “Como se sentem os demitidos?” Segundo a narrativa do autor, no início, se sentiam vítimas passivas da empresa, num segundo momento culpavam a economia global e, por último, expressavam o fracasso pessoal com a carreira, de não terem tomado esta ou aquela decisão no decorrer da carreira.

A ÉTICA CONTEMPORÂNEA DO TRABALHO

Sennett (2006) ainda destaca que a “atual ética” do trabalho concentra-se no trabalho de equipe. Aqui, enfatiza-se a responsabilidade mútua, o tempo flexível, voltado para tarefas específicas de curto

prazo. O novo papel do líder é facilitar uma solução e fazer a mediação entre o cliente e a equipe. Neste caso, a pressão dos outros membros da equipe toma o lugar do chefe; os trabalhadores responsabilizam uns aos outros. Essa ausência de autoridade deixa livre os que estão no controle para mudar, adaptar, reorganizar, sem se justificar. Esse jogo de poder sem autoridade, na verdade, gera um novo tipo de caráter. Em lugar do homem motivado, surge o homem irônico. A clássica ética do trabalho de adiar a satisfação e provar-se pelo trabalho árduo dificilmente pode exigir nossa afeição. Mas tampouco o pode o trabalho em equipe, com suas ficções e fingimentos de comunidade, pois a empresa não é uma família; ela precisa do seu trabalho e não de você.

A aguda percepção de Sennett (2006) é a de que no “novo mundo do trabalho” há uma “corrosão do caráter”, ou seja, a construção identitária que se construiu em torno do trabalho durante quase dois séculos está se esvaindo. Em seu lugar, surge uma “ética” descompromissada com o outro e com o lugar social.

A competitividade

Há ainda outro elemento-chave na percepção da mudança do padrão cultural no mundo do trabalho. Trata-se da categoria competitividade. A categoria competitividade foi subtraída da Revolução Informacional. Na nova ordem internacional produtiva, o que conta é capacidade de se agregar tecnologias. São elas que no processo produtivo tornam as empresas competitivas, pois permitem, entre vários aspectos, extraordinários ganhos de produtividade, racionalização no processo produtivo e criação de redes interativas em todo o mundo para distribuir rapidamente seus produtos e produzi-los mais baratos.

A competitividade, uma categoria que afetava até então apenas o mundo dos negócios, vai aos poucos se tornando também um valor cultural, que vai sendo assimilado pelo conjunto de trabalhadores e trabalhadoras. Sendo assim, a norma que rege o mercado de trabalho hoje é a da competitividade. O importante hoje é ser competitivo. Trata-se de superar o outro para se conquistar o seu espaço. Outros aspectos acompanham o valor da competitividade, como o da indispensável qualificação (“quanto mais, melhor”). Trata-se do discurso da imprescindibilidade do estudo. Todos são exortados a adquirir o máximo de títulos possíveis como se estes fossem o passaporte para um bom emprego. Outro aspecto

de um contrato entre as partes, entre outros fatores, hoje, o empregador não quer mais um operário alienado em relação ao processo produtivo; ao contrário, busca comprometimento e uma relação flexível que comporta variações de remuneração, horário, cargo, autonomia, metas e responsabilidades. A “velha” ética do trabalho era calcada no valor que esse trabalho tinha para o empregado, tanto do ponto de vista material (para o sustento de sua família) como psicológico, centralizada na figura do homem, chefe da família. Os trabalhadores eram identificados com o seu trabalho, já que possuíam e exerciam a mesma profissão ao longo de toda a sua vida, geralmente em um mesmo emprego, reconhecendo o seu valor social, com o senso de poupar, em uma atmosfera de baixa competitividade interna. A “nova” ética do trabalho compreende um maior envolvimento do trabalhador com o processo produtivo, em que suas aptidões intelectuais são mais exploradas. O trabalho passa a ser flexível e o trabalhador, agora chamado pela empresa de colaborador, multifuncional e integrado. As decisões e as metas passam a ser de curto prazo, evitando-se a rotina e adaptando-se às circunstâncias variáveis. O risco, o fracasso pessoal (caso a carreira não “decole”) e o caráter abstrato do que o trabalho representa para o empregado fazem enfraquecer o sentimento de empresa como “lugar social” e aumentar a competitividade interna.

NOVAS MODALIDADES DE TRABALHO

Com o passar do tempo e com as novas demandas sociais, criadas a partir de mudanças tanto no ambiente externo (crises, crescimento populacional, surgimento de uma nova classe de empregados, maior nível de instrução da massa operária, avanços tecnológicos etc.) quanto no interior das empresas (redução do tamanho das organizações, diminuição de níveis hierárquicos, novos desenhos organizacionais e novas ferramentas e estilo de gestão de pessoas, manipulação da informação e do conhecimento etc.), algumas adaptações foram necessárias nas organizações que, estrategicamente, possibilitaram a criação de novas modalidades de carreiras e novas formas de se organizar o trabalho. As formas tradicionais dos antigos vínculos empregatícios como o trabalho formal remunerado e como o trabalho na produção para o próprio consumo ou na construção para o próprio uso foram perdendo a sua total predominância e abrindo espaço para o surgimento de formas contemporâneas de organização do trabalho, que respondem pelos anseios de

empregadores e empregados, gerando alternativas interessantes e flexíveis de produção e entrega da força de trabalho.

As principais características das novas modalidades de trabalho são: a carga horária reduzida (em relação à jornada cumprida dentro da fábrica ou do escritório); poder trabalhar fora da “planta” da empresa (ou local mais conveniente, evitando grandes deslocamentos ou concentração em determinado lugar fixo); perda da individualidade; maior caráter multifuncional do empregado em detrimento da especialização da tarefa; predileção por funcionários multiculturais e com alto poder de relacionamento interpessoal; menor senso de pertencimento a uma empresa; agregação de duas ou mais modalidades de trabalho e a flexibilidade que oferece. Algumas consequências das novas formas de organização do trabalho são o surgimento de novas profissões, aumento nos postos de trabalho (principalmente no setor de serviços), formas menos rígidas de organização do trabalho e economicamente mais viáveis para as empresas e respostas para problemas organizacionais e sociais gerados pelas mudanças no ambiente.



**Trabalho na produção
para o próprio consumo ou na construção
para o próprio uso**

Trabalho na produção para o próprio consumo ou na construção para o próprio uso é a ocupação desenvolvida, durante pelo menos uma hora na semana: na produção de bens, no ramo que compreende as atividades da agricultura, silvicultura, pecuária, extração vegetal, pesca e piscicultura, destinados à própria alimentação de pelo menos um membro da unidade domiciliar ou ainda na construção de edificações, estradas privativas, poços e outras benfeitorias (exceto as obras destinadas unicamente à reforma) para o próprio uso de pelo menos um membro da unidade domiciliar.

As principais modalidades de trabalho contemporâneas, geradas a partir da reconfiguração do macro e microambiente organizacionais, estão listadas a seguir.

Trabalho autônomo

O trabalhador autônomo é a pessoa física que exerce por conta própria atividade econômica com ou sem fins lucrativos. É o prestador de serviços que não tem vínculo empregatício porque falta o requisito da subordinação. Em outras palavras, é a pessoa física que presta serviços a outrem por conta própria, por sua conta e risco. Não possui horário, nem recebe salário, mas sim uma remuneração prevista em contrato. Não se exige como requisito do trabalhador autônomo o diploma de curso superior. Tanto é autônomo o advogado, o médico, o engenheiro, o contador, como o vendedor de tecidos, o vendedor de livros religiosos *etc.*

Teletrabalho (*Home office*)

Surgiu a partir do conceito de trabalho a distância e trabalho em casa, na década de 1970. No entanto, foi nos anos 1990 que o teletrabalho ganhou força. Teletrabalho é uma modalidade de carreira em que o trabalhador não precisa estar em um escritório ou dentro da empresa. O teletrabalho, trabalho a distância ou ainda o termo mais atual trabalho flexível/distribuído são termos utilizados para designar o trabalho daqueles que utilizam um computador equipado com *modem* e linha telefônica, e fazem parte ou não do quadro de empregados de uma empresa pública ou privada, mas não precisam comparecer ao local da mesma para desempenhar suas atividades.

É a forma de trabalho realizada em lugar distante do escritório central e/ou centro de produção, que permite a separação física e que implica o uso de uma tecnologia facilitadora de comunicação. Atualmente, a forma de trabalhar em sua própria casa deixou de ser uma alternativa para o pequeno empresário, consultores, representantes comerciais, entre outros, e se tornou uma realidade dentro das organizações.

As vantagens são significativas tanto para a organização como para o colaborador. Para o trabalhador, destacam-se a melhora da qualidade de vida, diminuição do estresse, poder de escolha do melhor horário para desenvolver suas atividades, melhor administração do seu tempo livre, maior autonomia, independência na realização das tarefas

sem pressões ou competitividade desnecessárias, menores custos com transporte, alimentação e vestuário, entre outras. Os aspectos positivos para a organização que opta por esse sistema são, por exemplo, diminuição das despesas com pessoal e de custos imobiliários, mercado global com oferta de mercado de trabalho rico e diverso, oportunidade de a empresa trabalhar vinte e quatro horas, diminuição do absenteísmo, retorno mais rápido após licenças médicas, aumento de produtividade, menos problemas pessoais afetando o rendimento do colaborador e, sobretudo, uma forma de reter e atrair talentos através dessa nova política de trabalho.

Trabalho em tempo parcial (*part time*)

Considera-se trabalho a tempo parcial o que corresponde a um período normal de trabalho semanal igual ou inferior a 75% do praticado a tempo completo numa situação comparável. As situações de trabalhadores a tempo parcial e de trabalhadores a tempo completo são comparáveis quando prestam o mesmo ou idêntico tipo de trabalho no mesmo estabelecimento, noutra estabelecimento da mesma empresa e com a mesma atividade, ou em estabelecimento de idêntica dimensão no mesmo ramo de atividade ou, ainda, num estabelecimento do mesmo ramo de atividade, segundo a indicada ordem de precedência.

Cooperativismo

O cooperativismo (associação em cooperativa) surgiu na Inglaterra, na metade do século XIX, sendo atualmente considerado como uma forma de organização do trabalho. Era fortemente usado, principalmente no setor agrícola, na segunda metade do século XX. A partir daí, passou a ser mais disseminado nas áreas urbanas. Sua característica é que as pessoas celebram um contrato de sociedade cooperativa onde reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetividade de lucro (pelo menos como fim).

Trabalho casual

Os trabalhos casuais são bem interessantes porque não têm horário fixo nem tampouco um compromisso diário. A quantidade de horas trabalhadas depende do tipo de serviço prestado e geralmente o trabalhador é pago pela quantidade de horas trabalhadas ou dias de serviço prestado, em um “pacote” (evento) ao qual foi direcionado. As empresas que optam por usar este tipo de serviço possuem um cadastro de colaboradores (muitas vezes chamados de promotores) com os quais entram em contato quando precisam de mão de obra para ocasiões e atividades específicas. Existem diversos perfis de trabalhos que operam neste sistema. Um dos mais comuns é o *catering* (serviço profissional utilizado para servir comida e bebida em lugares distantes ou sem essa infraestrutura). Trata-se de um serviço que é geralmente utilizado por empresas que trabalham com eventos de todos os tipos, desde jogos em estádios, eventos automobilísticos, feiras e exposições, formaturas, *shows* e corridas de cavalos.

Trabalho para estudantes

Algumas empresas, para diminuir os custos e fazer a interface entre universidade/mercado, utilizam largamente esse tipo de modalidade de trabalho, o famoso “estágio”, podendo ser remunerado ou não. A nova “lei do estagiário” (Lei no 11.788, que passou a vigorar em 2009) limitará a jornada de estagiários de Ensino Médio, Profissional e Superior a seis horas diárias, e a dos alunos de educação especial e dos últimos anos do ensino fundamentais a quatro horas diárias. As principais conquistas dessa lei foram:

- a carga horária está limitada a seis horas diárias/trinta horas semanais;
- estagiários têm direito a férias remuneradas – trinta dias – após doze meses de estágio na mesma empresa ou o proporcional ao tempo de estágio, se menos de um ano. A nova legislação do estágio não prevê décimo terceiro salário;
- o tempo máximo de estágio na mesma empresa é de dois anos, exceto quando se tratar de estagiário portador de deficiência;
- a remuneração e a cessão do auxílio-transporte são compulsórias (obrigatórias), exceto nos casos de estágios obrigatórios;

- profissionais liberais com registros em seus respectivos órgãos de classe podem contratar estagiários;
- o capital segurado do seguro de acidentes pessoais, cujo número da apólice e nome da seguradora precisam constar do contrato de estágio, deve ser compatível com os valores de mercado;
- um supervisor de estágio poderá supervisionar até dez estagiários;
- a legislação estabelece – exclusivamente para estagiários de nível médio regular – a proporcionalidade de contratações descrita a seguir:

Art. 17. O número máximo de estagiários em relação ao quadro de pessoal das entidades concedentes de estágio deverá atender às seguintes proporções:

I - de 1 (um) a 5 (cinco) empregados: 1 (um) estagiário;

II - de 6 (seis) a 10 (dez) empregados: até 2 (dois) estagiários;

III - de 11 (onze) a 25 (vinte e cinco) empregados: até 5 (cinco) estagiários;

IV - acima de 25 (vinte e cinco) empregados, até 20% (vinte por cento) de estagiários.

A Lei do Aprendiz

Sancionada no dia 19 de dezembro de 2000 pelo então presidente Fernando Henrique Cardoso, a Lei nº 10.097, também conhecida como Lei do Aprendiz ou de Aprendizagem, explicita disposições da Constituição Federal Brasileira, do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), de 1943, dando nova regulamentação à aprendizagem. Essa lei já constava na CLT, mas sofreu importantes modificações em 2000.

A Lei do Aprendiz tem como objetivo facilitar o ingresso do jovem ao mercado formal de trabalho, permitindo a sua formação profissional e incentivando a sua permanência na escola. Tudo isso dentro dos princípios de proteção integral do jovem, garantidos pela legislação brasileira. A aprendizagem compreende a formação técnico-profissional metódica, caracterizada por atividades teóricas e práticas, organizadas em tarefas de complexidade progressiva. É importante destacar que nessa condição de trabalho o aspecto educativo sempre deve prevalecer sobre o prático.

A Lei do Aprendiz abre esta oportunidade, ao permitir a formação técnico-profissional de jovens de 14 a 24 anos, dentro dos princípios da proteção integral do jovem, garantidos pela legislação brasileira.

Trabalho informal

O trabalho informal é o tipo de trabalho desvinculado de qualquer empresa, ou seja, é o trabalho indireto em que não há vínculo empregatício por meio de documentação legalizada. Esse tipo de trabalho teve grande crescimento na década de 1990, quando a competitividade fez com que as empresas optassem por mão de obra qualificada, e também, frente à crise econômica, as empresas tiveram que diminuir seu quadro de funcionários e baixar o valor de suas mercadorias.

No decorrer do tempo, o homem foi substituído por máquinas, fazendo com que mais pessoas passassem para a condição de desempregados. Como maneira mais fácil e honesta, algumas pessoas se tornaram trabalhadoras de rua (camelôs). Apesar de não lhes oferecer garantias e benefícios, como férias, décimo terceiro salário, hora extra remunerada, FGTS, licença-maternidade/paternidade, seguro-desemprego etc., ainda assim, conseguem o sustento da família mantendo assim seu padrão de vida. A chamada economia informal vem crescendo acima do Produto Interno Bruto (PIB) nos últimos anos. Segundo um estudo da Fundação Getúlio Vargas (FGV), ela cresceu 8,7% em 2007, e até junho de 2008 – último dado disponível – havia avançado 4,7%.

A crise e o aumento do desemprego estão empurrando uma parte da população para a informalidade e o subemprego. Diante do crescimento do número de demissões e da menor oferta de vagas, muitas pessoas estão tendo que aceitar um emprego sem carteira assinada, um pequeno negócio por conta própria ou viver de “bicos”. Entre setembro de 2008 e fevereiro de 2009, o volume de pessoas subocupadas cresceu 18,3%, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

O nosso mercado nacional tem números incríveis sobre essa modalidade de trabalho. Com dados atualizados de 2008, cerca de 25% do PIB são gerados pela economia informal e mais de 35 milhões de brasileiros podem ser incluídos nessa atividade, sendo que cerca de 28 milhões (15% da população) dependem exclusivamente dessa modalidade de trabalho como fonte de renda.

O maior setor gerador de emprego

Todos os pesquisadores em Ciências do Trabalho estão de acordo em reconhecer que, nos países ocidentais pelo menos, as tarefas de produção clássica geram cada vez menos empregos, tanto na indústria como na agricultura. O principal gerador de empregos passou a ser o setor de serviços. Com dados de 2008 para a América Latina, o setor de serviços continua sendo o principal gerador de emprego, representando 44,1% do total, seguido pelo comércio, com 25,6%, segundo a OIT (Disponível em: http://www.oitbrasil.org.br/panorama_laboral.php). O Brasil segue também essa estatística. O futuro do trabalho abarca, possivelmente, pelo menos algumas passagens do trabalhador pelo setor de serviços, visto que para essa geração atual foram calculadas, em média, cerca de nove mudanças de emprego durante toda a vida profissional de um trabalhador brasileiro.

Trabalho intermitente

Sua principal característica é que os trabalhadores pertencem aos quadros da empresa, mas apenas prestam trabalho durante uma parte do ano, mantendo o vínculo laboral durante o restante tempo. Assim, as empresas que exercem uma atividade com descontinuidade ou intensidade variável podem celebrar contratos de trabalho intermitente com os trabalhadores, sendo, no entanto, proibida a utilização de contratos de trabalho temporários ou a prazo. Isso é feito através da celebração de um contrato escrito, em que o empregador e o empregado estabelecem a duração da prestação de trabalho de modo consecutivo ou interpolado – prestação que não pode ser inferior a seis meses a tempo completo, por ano, dos quais pelo menos quatro meses devem ser consecutivos. Ainda no contrato deverão ser estipulados o início e término de cada período de trabalho ou a antecedência com que o empregador deve informar o trabalhador do início daquele – que nunca poderá ser inferior a 20 dias, sob pena de se praticar uma contraordenação grave. Se o contrato não for escrito ou faltar a indicação do número anual de horas ou dias, é considerado como celebrado sem período de inatividade.

Partilha de emprego

Também chamado de *job sharing*, a modalidade de trabalho partilhado (aplicado sobretudo nos EUA, no Canadá e no Reino Unido) é a repartição de um posto de trabalho a tempo completo e de um só salário por dois ou mais trabalhadores que, assim, dividem tarefas, responsabilidades e benefícios sociais segundo um cálculo proporcional. O gênero *job sharing* subdivide-se em *job pairing* – quando a divisão do trabalho se dá pelos próprios trabalhadores, respondendo todos em conjunto – e *job splitting* – quando os vários trabalhadores repartem um único posto de trabalho, respondendo cada um por sua quota. O *job sharing* é admissível por analogia ao trabalho a tempo parcial (*part-time*) e está previsto no Art. 58-A da CLT.

Consórcio de empregadores rurais

Consiste na união de empregadores rurais, pessoas físicas, com a finalidade única de contratar empregados rurais. Após a constituição formal do consórcio, um deles anota a CTPS (Carteira de Trabalho e Previdência Social) do empregado acrescida da expressão "e outros". Os direitos trabalhistas do rurícola ficam integralmente assegurados, respondendo todos os consorciados de forma solidária, nos termos do Art. 896 do Código Civil.

Contrato de risco

O contrato de risco é uma modalidade de trabalho criada de forma consensual entre o contratante (empregador) e o contratado (empregado ou empresa) que define a remuneração como um percentual a ser pago ao contratado a partir de um resultado positivo alcançado, geralmente com as despesas operacionais cobertas. O contrato de risco permite a certeza do empresário que, além de despesas mínimas de operação, não terá que fazer os elevados e incertos desembolsos dos contratos normais (geralmente de consultoria). Pagará a medida do resultado obtido, ou seja, um percentual do diferencial do resultado. Isto é, após a apuração mensal de um balancete gerencial de resultados, que assinalará a situação atual, o marco zero do contrato, que, por exemplo, tenha o valor de X, por todo o resultado X+1 que a consultoria conseguir, seja por transferência de tecnologia, otimização de processos, treinamento, enfim,

utilizando-se de toda e qualquer ferramenta gerencial, o empresário pagará um percentual justo (combinado com antecedência) e apenas desse ganho obtido, da diferença entre o faturamento final menos o marco zero (X). Este contrato também poderá ser feito pelo resultado alcançado ou por outros indicadores combinados, tais como: sobras, produtividade, retrabalho, custos, receita bruta etc.

Terceirização

A competitividade mundial consolidou a terceirização como um fenômeno organizador das atividades produtivas, em escala mundial. A terceirização pode ser uma filosofia de gestão em que se procura direcionar toda a atenção e o conhecimento da empresa para o produto ou negócio que se constitui na sua atividade principal. Consiste na formação de uma associação entre uma companhia principal e uma “terceira” empresa, permitindo a delegação de atividades ou processos que, embora sejam importantes, podem ser realizados de forma mais eficiente por empresas especializadas. É a prática que permite à empresa abrir mão da execução de um processo e transferir para um terceiro, portador de uma base de conhecimento mais especializada, com o objetivo de agregar maior valor ao produto final, constituindo um processo de gestão pelo qual se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando competitividade.

Quarteirização

Quarteirização pode ser entendida como uma evolução da terceirização, devido a algumas mudanças ocorridas nos processos gerenciais. Quarteirização é uma modalidade em que uma empresa contrata um terceiro a fim de melhor administrar todos os contratos de terceirização. Trata-se do gerenciamento por parte de uma empresa (ou um profissional destacado, que pode ser autônomo ou membro da própria empresa de origem) quarteirizadora de todas as atividades, serviços e fornecimentos de uma empresa e que podem ser terceirizados, empregando para isso, além de sua própria equipe e banco de dados, parceiros especializados que atuam em cada um dos setores.

Equipes de trabalho autogerenciáveis

As equipes autogerenciáveis podem ser definidas como um grupo multifuncional responsável por todas as atividades de um segmento de trabalho, que administra seus próprios recursos internos e é avaliada por meio da utilização de indicadores de desempenho conhecidos por todo o grupo. A necessidade de competitividade tem exigido que as organizações busquem soluções que maximizem a utilização de todos os seus recursos para sobreviver, competir e prosperar. Para alcançar estes objetivos, as organizações têm incluído neste esforço, para se manter no mercado, equipes de trabalho autogeridas em suas estruturas para conseguir maior envolvimento dos funcionários, facilitar o alinhamento de metas dos diversos níveis hierárquicos à da organização e, simultaneamente, manter um clima organizacional que permita atrair e conservar os melhores funcionários.

Os integrantes das equipes autogerenciáveis são responsáveis não apenas pela execução do trabalho, mas também por gerenciar a si próprios e os seus processos. Têm seus próprios objetivos e inspecionam seu trabalho, pautados sempre em fazer certo na primeira vez, observando criteriosamente os padrões de execução, pois são responsáveis pelas perdas que possam impactar na segurança operacional de seu processo. A partir dessa maneira de organizar o trabalho, as equipes autogerenciáveis são estruturadas em quatro pilares: (i) trabalho estruturado em equipe, e não apenas espírito de equipe; (ii) ausência de supervisão direta; (iii) autonomia e participação dos trabalhadores nas decisões e (iv) determinação de indicadores de *performance* ou controle.

Trabalho em redes

Organização em redes (onde são gerados os trabalhos dessa natureza) é um espaço democrático onde os funcionários participam do processo de tomada de decisão. A rede é um espaço de convergência de vários atores sociais, todos incompletos, que precisam tecer uma articulação de esforços frente a objetivos definidos, ou seja, potencializar recursos com e para um público comum. Rede é a tradução, na forma de desenho organizacional, de uma política de emancipação. Redes organizacionais, normalmente, são aquelas relacionadas a organizações complexas, compostas por várias unidades autônomas ou localizadas em vários pontos do território nacional.

Há cerca de alguns anos, algumas das iniciativas organizacionais têm sido observadas no desenvolvimento de sistemas de trabalho baseados em times. A estrutura em times tem maior potencial de criar um ambiente de trabalho mais produtivo e criativo. O sistema de trabalho em rede, uma evolução em relação aos times, potencializa a interação e o fluxo de informações, criando um campo fértil para a criação do conhecimento. A rede é um modelo conceitual de como as pessoas trabalham juntas para cumprir as metas organizacionais. Alguns teóricos consideram os times virtuais e as organizações em rede como o último estágio na evolução de uma organização, pois as redes podem ajudar a evitar o senso de fragmentação e de isolamento dos trabalhadores, principalmente quando se observa que nas novas modalidades de trabalho há um crescimento no afastamento entre empresa e empregado, diminuindo o senso natural de pertencimento.

Os sistemas de trabalho em rede estão sendo possíveis somente pelos recentes avanços na área da informática e na da tecnologia de telecomunicação. As novas tecnologias oferecem amplas soluções de equipamentos colaborativos, aumentando a capacidade de interação e o efetivo trabalho em rede.

Trabalho voluntário

O trabalho voluntário se caracteriza por ser uma ocupação sem remuneração na produção de bens e serviços, desenvolvida durante pelo menos uma hora na semana, seja ajudando um membro da unidade domiciliar que tivesse trabalhado como empregado na produção de bens primários (que compreende as atividades da agricultura, silvicultura, pecuária, extração vegetal ou mineral, caça, pesca e piscicultura), por “conta própria” ou como empregador; ou ajudando instituições religiosas, beneficentes ou de cooperativismo.

Um indivíduo passa a ser voluntário quando alcança um nível de maturidade que transcende suas experiências pontuais e se torna consciente do valor do trabalho individual no desenvolvimento de atividades sociais, independente de reconhecimento e louvor da sociedade em que está inserido. Neste momento, atinge um profundo desejo de mudança baseado em valores espirituais e no entendimento de que existe a capacidade de interferir na realidade social. Algumas vezes essa iniciativa é apoiada pela própria empresa, onde é realizada a ocupação principal.

Uma vez que passam mais tempo no trabalho do que em outras atividades, é natural que se espere das empresas empenho em contribuir e dar suporte a este nível de percepção e desenvolvimento espiritual.



Mudança na história do trabalho

A revista *Época* publicou recentemente um artigo bastante interessante sobre o futuro do trabalho, em que aborda como lidar com a tecnologia, administrar empresas e construir carreiras num mundo totalmente globalizado. Vem trazendo exemplos de profissões que se destacam atualmente, números interessantes sobre o mercado e a história do trabalho marcada por grandes mudanças. O destaque é para a afirmação: “Há um século, o que prevalecia era a exploração dos trabalhadores. Hoje, é a vida fora do escritório”, que ilustra bem o tema trazido nesta aula. Vale a pena a leitura e está disponível no seguinte endereço: Disponível em: <http://www.fortium.com.br/faculdefortium.com.br/carlos_frossard/material/3965.pdf>. Acesso em: 15 de jul. 2009.

Atividade 2

Relacione as colunas de acordo com a definição de cada modalidade de trabalho. 

Modalidade de trabalho

1. Autônomo

2. Teletrabalho

3. Casual

4. Informal

Definição

- () Trabalho desenvolvido com pessoas que trabalham juntas para cumprir as metas organizacionais e ajudam a evitar o senso de fragmentação e de isolamento dos trabalhadores.
- () Associação entre companhias que permite a delegação de atividades ou processos que, embora sejam importantes, podem ser realizados de forma mais eficiente por empresas especializadas.
- () Modalidade de trabalho criada de forma consensual entre o contratante e o contratado que define a remuneração como um percentual a ser pago ao contratado a partir de um resultado positivo alcançado.
- () O trabalhador não tem horário fixo nem tampouco um compromisso diário. A quantidade de horas trabalhadas depende do tipo de serviço prestado e geralmente o trabalhador é pago pela quantidade de horas trabalhadas ou dias de serviço prestado.

- | | |
|----------------------|--|
| 5. Contrato de risco | () Modalidade de trabalho, em que o prestador de serviços que não tem vínculo empregatício não possui horário fixo, nem recebe salário, mas sim uma remuneração prevista em contrato. |
| 6. Terceirização | () Trabalho que se caracteriza por ser uma ocupação sem remuneração na produção de bens e serviços, desenvolvida de forma regular. |
| 7. Em redes | () Tipo de trabalho desvinculado de qualquer empresa, ou seja, é o trabalho indireto em que não há vínculo empregatício por meio de documentação legalizada. |
| 8. Voluntário | () Modalidade em que o trabalhador não precisa estar em um escritório ou dentro da empresa; realizada em lugar distante do escritório central e/ou centro de produção. |

Resposta

Numeração das colunas segundo a correspondência do conceito em cada linha:

7 / 6 / 5 / 3 / 1 / 8 / 4 / 2.

ESTRATÉGIAS DE DEFESA CONTRA O SOFRIMENTO

O trabalho também provoca uma série de sofrimentos em razão de constrangimentos danosos de várias origens, como: constrangimentos sociais de dominação, injustiça, desprezo, humilhação etc. Trabalhar é também suportar esse sofrimento. Isso faz parte do trabalho. Para tanto, os agentes (trabalhadores) constroem estratégias coletivas e individuais de defesa que fazem parte, sem sombra de dúvida, do trabalho efetivo. Mas todas essas estratégias, mesmo sendo custosas e pacientemente construídas pelos agentes, têm a propriedade de ter um funcionamento inconsciente. Atenuar o sofrimento passa, na maioria das vezes, por uma tentativa de opor uma denegação à percepção daquilo que faz sofrer. Por essa razão, os trabalhadores nunca utilizam diretamente essas defesas. Esforçam-se, ao contrário, para dissimulá-las, pois frequentemente são paradoxais, como o risco assumido ritualisticamente pelos operários da construção civil.

Além disso, essas estratégias de defesa têm em comum a propriedade de prejudicar a simbolização do “trabalhar” efetivo, pois a denegação do sofrimento leva a um embotamento intencional, mesmo que inconsciente, da atividade de “pensar” (e questionar), portanto da

capacidade de simbolização. A negação da percepção da realidade traz consigo um enfraquecimento da capacidade de pensar.

Dejours (1998) afirma que as relações de trabalho, dentro das organizações, frequentemente, despojam o trabalhador de sua subjetividade, excluindo o sujeito e fazendo do homem uma vítima do seu trabalho. Um dos mais cruéis golpes que o homem sofre com o trabalho é a frustração de suas expectativas iniciais sobre o mesmo, à medida que a propaganda do mundo do trabalho promete felicidade e satisfação pessoal e material; porém, quando lá adentra, o que se tem é infelicidade e, na maioria das vezes, a insatisfação pessoal e profissional do trabalhador, desencadeando, então, o sofrimento humano nas organizações.

A origem do sofrimento, por sua vez, tem suas raízes na história singular de toda pessoa. O autor diz que o sofrimento repercute naquilo que ele chama de “teatro do trabalho”, ao entrar numa relação com a organização do trabalho. Dejours (1998) quer dizer, com isso, que o sofrimento é individualizado e depende da construção social e psíquica de cada pessoa, e que isso, invariavelmente, acaba repercutindo no ambiente de trabalho, em seu “teatro”, com os seus “personagens” (patrão, empregado, supervisor, colega de trabalho), “seu enredo” (a estrutura de poder e hierarquia, preconceitos, valores), “o cenário” (o macroambiente, o desemprego, a instabilidade, as incertezas), até mesmo “espectadores” (família, amigos, adversários), que, afinal, “aplaudiram” ou não, numa analogia com a vida real, o fruto de uma vida, aprovando-a ou não. Como a busca pela aprovação é quase uma unanimidade na vida das pessoas, sua falta pode trazer um terrível incômodo e sofrimento psíquico.

Esse “teatro do trabalho”, na grande maioria das vezes, acaba, por fim, se convertendo em um verdadeiro “drama” da vida real, de maior ou menor intensidade de sofrimento, dependendo do conjunto “personagem, enredo, cenário, plateia”, que pode ser mais opressivo ou não. Por exemplo, em uma sociedade extremamente machista, a mulher tende a apresentar um nível de sofrimento no trabalho maior do que em sociedades mais liberais, convivendo com iguais cobranças, menores salários, dentre outras perdas, como o assédio sexual, os estigmas da fragilidade e da inferioridade intelectual. Logo, percebe-se que a normalidade, mesmo com todo o esforço para obtê-la, é muito difícil, senão impossível, de se obter, ante um meio tão adverso em que se converte esse “teatro laborativo”.

Como esse teatro é representado frente às mudanças no trabalho? Parece que a mudança nas “regras do jogo” tende a mudar também o desenrolar do espetáculo. Os “personagens” estão mudando, pois a dominação e dependência de patrões, colegas de trabalho e supervisores tendem a diminuir com o avançar dos anos. O “enredo” se altera com a mudança de valores e com a mudança no formato e desenho das organizações. O “cenário” tende a ser ainda mais impreciso, trazendo angústias e maior competitividade interna, enquanto os “espectadores” tendem a ter menos tempo de contato físico e pessoal, uma vez que modalidades de trabalho que dispersam os funcionários e os remetem para fora dos “muros organizacionais” se proliferam e parecem responder bem aos anseios desta nova Era. Pode-se dizer que o “drama” ou o sofrimento do trabalhador pode não terminar ou ser atenuado nas novas relações de trabalho, mas esse se tornará mais visível não pela opressão, supressão ou comparação com o teatro de relações sociais, mas pelo isolamento social e nível de imprecisão que trarão angústias e uma nova forma de sofrimento ao trabalhador, o qual deverá encontrar modos eficientes de atenuar esse desconforto.

O futuro do trabalho

A revista *Galileu* de julho de 2009 traz uma reportagem curiosa intitulada “O futuro do trabalho”. Nela, a autora da matéria Rita Loiola sugere que escritórios, salários fixos e aposentadoria não mais existirão em um futuro próximo, em 2020. Segundo a reportagem, a fórmula para ser bem-sucedido no seu trabalho em 2020 é o equilíbrio de uma equação que atrela o sucesso profissional à observância e prática de uma forte preocupação com o meio ambiente, à busca pela qualidade de vida, somado a um pensamento globalizado e focado na inovação. Tudo isso em pequenas empresas reunidas em torno de projetos em comum, já que as crises afetam os grandes conglomerados de forma mais intensa, e sob a supervisão de mulheres com menos de 30 anos como chefes. O que você acha disso? Essa reportagem está disponível para *download* no endereço: <http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG86980-7855-216,00-O+FUTURO+DO+TRABALHO.html>. Acesso em: 10 jul. 2009.



O futuro do trabalho no Brasil

Para entender a evolução das relações de trabalho no Brasil, o livro *O futuro do trabalho*, da Lex Editora, de autoria de Almir Pazzianotto Pinto, ex-ministro do Trabalho (governo José Sarney) e ex-presidente do Tribunal Superior do Trabalho, pode ser de grande ajuda. Entre outros assuntos, o livro traz o problema da falta de iniciativas concretas para a reforma da legislação trabalhista e a revisão da legislação sindical, como forma de tentar conter o desemprego, o avanço do mercado informal e um melhor posicionamento sobre as novas tecnologias.

Atividade Final

Leia o texto a seguir:



Nossa mente precisa de mais tempo livre

Será que "ficar à toa" ou simplesmente ocioso é produtivo? Sabe que um importante sociólogo italiano chamado Domenico De Masi defende sua tese de que o trabalho será cada vez menos importante na sociedade e na vida das pessoas e a tecnologia permitirá que as pessoas desfrutem seu tempo livre, dedicando-se à criatividade. Em seu livro *O futuro do trabalho – O ócio e a fadiga da sociedade pós-industrial*, ele defende a tese de que pessoas descansadas mentalmente, que estejam de bem com a família, amigos e que dediquem bastante tempo para "estarem à vontade", são as pessoas que mais estão crescendo profissionalmente e com o maior percentual de aproveitamento de suas ideias. Pode parecer estranho falarmos em não fazer nada, quando vivemos num mundo louco, de corre-corre contra o tempo, contra tudo e contra todos. Mas ele nos instiga a raciocinarmos que, numa sociedade em que "conhecer" conta até mais do que "fazer", desenvolve melhor o seu trabalho quem cultiva outros interesses e passar o dia no escritório pode representar perda de tempo para o trabalhador e para o empregador.

Para De Masi, não nos damos conta disso e continuamos a trabalhar do mesmo modo de cem anos atrás. Seríamos muito mais felizes e serenos se tentássemos adequar os nossos comportamentos às regras da sociedade pós-industrial, integrando na nossa vida o ócio e o trabalho, de modo a criar uma única e satisfatória continuidade. Você concorda com ele? Será que o seu patrão também? Por via das dúvidas, melhor não perguntar!

Agora, responda:

a. Quais são as características gerais das novas modalidades de trabalho?

b. Você concorda com o autor quando diz que o caráter do trabalho está mudando tanto que, algum dia ou em um futuro próximo, as relações de trabalho mudarão radicalmente e o trabalho como conhecemos hoje poderá desaparecer?

Respostas Comentadas

a. As principais características das novas modalidades de trabalho são: a carga horária reduzida (em relação à jornada cumprida dentro da fábrica ou do escritório); poder trabalhar fora da "planta" da empresa (ou local mais conveniente, evitando grandes deslocamentos ou concentração em determinado lugar fixo); perda da individualidade; maior caráter multifuncional do empregado em detrimento da especialização da tarefa; predileção por funcionários multiculturais e com alto poder de relacionamento interpessoal; menor senso de pertencimento a uma empresa; agregação de duas ou mais modalidades de trabalho e a flexibilidade que oferece.

b. Difícilmente isso irá acontecer em um futuro próximo. A relação entre o empregado e o empregador, historicamente, mostra uma relação de dominação e de "compensação" pelo emprego da força de trabalho para alavancar a capacidade produtiva da organização, seja esse "produto" material, serviços, ideias ou conhecimento. O dono do capital tende a ser sempre conservador. Custos operacionais fixos também tendem a ser diluídos com a presença

física do trabalhador dentro da empresa, além de, em alguns casos, sair mais caro para o empregador (esvaziar a fábrica, set-up das máquinas, quebra do ritmo de produção etc.) interromper a produção do que deixá-la constante. Porém, algumas profissões serão privilegiadas e alguns cargos (possivelmente os mais altos, da cúpula estratégica) terão condições diferenciadas e claros benefícios quanto à jornada de trabalho, horários etc. (como já acontece em algumas empresas atualmente, por exemplo: Google, Microsoft, algumas grandes consultorias mundiais etc.), mas para a grande massa de trabalhadores as relações de trabalho deverão permanecer bem próximas da realidade contemporânea, vista nos dias de hoje.

RESUMO

Repensar a organização social do trabalho é uma exigência da nova realidade social. É preciso construir uma nova noção de trabalho que supere a visão meramente econômica.

Mudanças externas e internas nas empresas geraram um “novo” trabalhador, capaz de reagir de forma diferente às antigas formas de dominação do empregador.

A Revolução Informacional criou um novo conceito de trabalho nas empresas, em que a manipulação da informação e também do conhecimento, a associação em redes e o uso intensivo da tecnologia e da comunicação reorganizam a economia e o trabalho no mundo.

A partir dessa nova forma de organização, mediada por computadores e pela comunicação em rede, há a necessidade de que todas as camadas sociais se qualifiquem a fim de estarem aptas a acompanhar o desenvolvimento das tecnologias intelectuais.

As mudanças no caráter do trabalho tiveram como consequências mudanças do padrão tecnológico, mudanças do padrão organizacional, nível de conhecimento circulante, flexibilização e precarização do trabalho, e diminuição do emprego na forma como era conhecido anteriormente.

Com o passar do tempo e com as novas demandas sociais, criadas a partir de mudanças tanto no ambiente externo quanto no interior das empresas, algumas adaptações foram necessárias nas organizações que, estrategicamente, possibilitaram a criação de novas modalidades de carreira e novas formas de se organizar o trabalho.

Algumas consequências das novas formas de organização do trabalho são o surgimento de novas profissões, aumento nos postos de trabalho (principalmente no setor de serviços), formas menos rígidas de organização do trabalho e economicamente mais viáveis para as empresas e respostas para problemas organizacionais e sociais gerados pelas mudanças no ambiente.

As principais modalidades de trabalho contemporâneas, geradas a partir da reconfiguração do macro e microambiente organizacionais, são: trabalho autônomo, teletrabalho, trabalho a tempo parcial, cooperativismo, trabalho casual, trabalho para estudantes, trabalho informal, trabalho intermitente, partilha de emprego, consórcio de empregadores rurais, contrato de risco, terceirização, equipes de trabalho autogerenciáveis, trabalho em redes e trabalho voluntário.

Características de trabalho e rendimento

Apêndice I

Existe uma pesquisa periódica feita pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), chamada Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD). Essa tem por principal objetivo definir os conceitos a serem estudados para a execução do trabalho, apresentar as características dos domicílios permanentes, de migração, da educação, do trabalho e rendimento e dados gerais da população brasileira. O mais recente PNAD completo é o PNAD 2007, concluído no meio do ano de 2008. Seu *download* poderá ser realizado no seguinte endereço:

http://images.ig.com.br/publicador/ultimosegundo/arquivos/cdocuments_and_settings-souzameus_documentospnad.pdf.

Segue algumas definições usadas para balizar o nosso estudo sobre o trabalho, emprego e ocupação, temas deste livro.

DEFINIÇÕES PARA O ESTUDO SEGUNDO A ANÁLISE DO PNAD 2007

Trabalho: atividade econômica o exercício de:

a) ocupação remunerada em dinheiro, produtos, mercadorias ou benefícios (moradia, alimentação, roupas etc.) na produção de bens e serviços;

b) ocupação remunerada em dinheiro ou benefícios (moradia, alimentação, roupas etc.) no serviço doméstico;

c) ocupação sem remuneração na produção de bens e serviços, desenvolvida durante pelo menos uma hora na semana:

- em ajuda a membro da unidade domiciliar que tivesse trabalho como: empregado na produção de bens primários (que compreende as atividades da agricultura, silvicultura, pecuária, extração vegetal ou mineral, caça, pesca e piscicultura), conta própria ou empregador;
- em ajuda a instituição religiosa, beneficente ou de cooperativismo; ou
- como aprendiz ou estagiário;

d) ocupação desenvolvida, durante pelo menos uma hora na semana:

- na produção de bens, do ramo que compreende as atividades da agricultura, silvicultura, pecuária, extração vegetal, pesca e piscicultura, destinados à própria alimentação de pelo menos um membro da unidade domiciliar; ou
- na construção de edificações, estradas privadas, poços e outras benfeitorias (exceto as obras destinadas unicamente à reforma) para o próprio uso de pelo menos um membro da unidade domiciliar.

Portanto, no conceito de trabalho caracterizam-se as condições de: trabalho remunerado (itens a e b); trabalho não remunerado (item c); e trabalho na produção para o próprio consumo ou na construção para o próprio uso (item d).

Procura de trabalho: tomada de alguma providência efetiva para conseguir trabalho, ou seja, o contato estabelecido com empregadores; a prestação de concurso; a inscrição em concurso; a consulta a agência de emprego, sindicato ou órgão similar; a resposta a anúncio de emprego; a solicitação de trabalho a parente, amigo, colega ou por meio de anúncio; a tomada de medida para iniciar negócio; etc.

Condição de ocupação: as pessoas foram classificadas, quanto à condição de ocupação em ocupadas e desocupadas.

Pessoas ocupadas: pessoas que tinham trabalho durante todo ou parte desse período. Incluíram-se, ainda, como ocupadas as pessoas que não exerceram o trabalho remunerado que tinham na semana de referência por motivo de férias, licença, greve etc.

Pessoas desocupadas: pessoas sem trabalho que tomaram alguma providência efetiva de procura de trabalho nesse período.

Condição de atividade: as pessoas foram classificadas, quanto à condição de atividade em economicamente ativas e não-economicamente ativas.

Pessoas economicamente ativas: pessoas ocupadas e desocupadas.

Pessoas não economicamente ativas: pessoas que não foram classificadas como ocupadas nem como desocupadas.

Taxa de atividade: percentagem das pessoas economicamente ativas em relação às pessoas de 10 anos ou mais de idade.

Nível da ocupação: percentagem das pessoas ocupadas em relação às pessoas de 10 anos ou mais de idade.

Taxa de desocupação: percentagem das pessoas desocupadas em relação às pessoas economicamente ativas.

Empreendimento: a empresa, a instituição, a entidade, a firma, o negócio etc., ou, ainda, o trabalho sem estabelecimento, desenvolvido individualmente ou com ajuda de outras pessoas (empregados, sócios ou trabalhadores não remunerados).

Por convenção, o trabalho no serviço doméstico remunerado foi considerado como se fosse um empreendimento, independentemente do número de unidades domiciliares em que a pessoa prestava este serviço.

Trabalho principal: considerou-se como principal, o único trabalho que a pessoa teve nesse período. Para a pessoa que teve mais de um trabalho, ou seja, para a pessoa ocupada em mais de um empreendimento na semana de referência, adotaram-se os seguintes critérios, obedecendo à ordem enumerada, para definir o principal desse período:

- 1º) O trabalho da semana de referência no qual teve mais tempo de permanência no período de referência de 365 dias foi considerado como principal;
- 2º) Em caso de igualdade no tempo de permanência no período de referência de 365 dias, considerou-se como principal o trabalho remunerado da semana de referência ao qual a pessoa normalmente dedicava maior número de horas semanais. Este mesmo critério foi adotado para definir o trabalho principal da pessoa que, na semana de referência, teve somente trabalhos não-remunerados e que apresentaram o mesmo tempo de permanência no período de referência de 365 dias;
- 3º) Em caso de igualdade, também, no número de horas trabalhadas, considerou-se como principal o trabalho da semana de referência que normalmente proporcionava maior rendimento.

Ocupação: o cargo, função, profissão ou ofício exercido pela pessoa.

Classificação de ocupações: foram classificadas utilizando-se a Classificação Brasileira de Ocupações Domiciliar (CBO-Domiciliar), que é uma adaptação da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) para as pesquisas domiciliares. Para esta adaptação às pesquisas domiciliares o IBGE utilizou a estrutura da CBO, que ainda estava sendo validada pelo Ministério do Trabalho e Emprego em setembro de 1999. A CBO-Domiciliar se mantém idêntica à CBO no nível mais agregado – grande grupo – e reagrupa algumas famílias ocupacionais, subgrupos e subgrupos principais, considerando as dificuldades de sua captação com precisão em pesquisas domiciliares.

Atividade: a classificação da atividade do empreendimento foi obtida por meio da finalidade ou do ramo de negócio da organização, empresa ou entidade para a qual a pessoa trabalhava. Para os trabalhadores por conta própria a classificação foi feita de acordo com a ocupação exercida.

Classificação de atividades: as atividades foram classificadas utilizando-se a Classificação Nacional de Atividades Econômicas Domiciliar (CNAE-Domiciliar), que é uma adaptação da Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE – para as pesquisas domiciliares. A CNAE-Domiciliar se mantém idêntica à CNAE nos níveis mais agregados – seção e divisão, com exceção das divisões do comércio em que não se distingue o varejo e o atacado – reagrupa classes onde o detalhamento foi considerado inadequado para as pesquisas domiciliares e desagrega algumas atividades de serviços que têm nestas pesquisas sua única fonte de cobertura. Desta forma, a PNAD adere às padronizações nacional e internacional de

Posição na ocupação: foram definidas oito categorias de posição na ocupação:

Empregado: pessoa que trabalhava para um empregador (pessoa física ou jurídica), geralmente obrigando-se ao cumprimento de uma jornada de trabalho e recebendo em contrapartida uma remuneração em dinheiro, mercadorias, produtos ou benefícios (moradia, comida,

roupas etc.). Nesta categoria incluiu-se a pessoa que prestava o serviço militar obrigatório e, também, o sacerdote, ministro de igreja, pastor, rabino, frade, freira e outros clérigos;

Trabalhador doméstico: pessoa que trabalhava prestando serviço doméstico remunerado em dinheiro ou benefícios, em uma ou mais unidades domiciliares;

Conta própria: pessoa que trabalhava explorando o seu próprio empreendimento, sozinha ou com sócio, sem ter empregado e contando, ou não, com a ajuda de trabalhador não remunerado;

Empregador: pessoa que trabalhava explorando o seu próprio empreendimento, com pelo menos um empregado;

Trabalhador não remunerado membro da unidade domiciliar: pessoa que trabalhava sem remuneração, durante pelo menos uma hora na semana, em ajuda a membro da unidade domiciliar que era: empregado na produção de bens primários (que compreende as atividades da agricultura, silvicultura, pecuária, extração vegetal ou mineral, caça, pesca e piscicultura), conta própria ou empregador;

Outro trabalhador não remunerado: pessoa que trabalhava sem remuneração, durante pelo menos uma hora na semana, como aprendiz ou estagiário ou em ajuda a instituição religiosa, beneficente ou de cooperativismo;

Trabalhador na produção para o próprio consumo: pessoa que trabalhava, durante pelo menos uma hora na semana, na produção de bens do ramo que compreende as atividades da agricultura, silvicultura, pecuária, extração vegetal, pesca e piscicultura, para a própria alimentação de pelo menos um membro da unidade domiciliar;

Trabalhador na construção para o próprio uso: pessoa que trabalhava, durante pelo menos uma hora na semana, na construção de edificações, estradas privadas, poços e outras benfeitorias (exceto as obras destinadas unicamente à reforma) para o próprio uso de pelo menos um membro da unidade domiciliar.

Categoria do emprego: os empregados, quanto à categoria do emprego, foram classificados em: com carteira de trabalho assinada; militares e funcionários públicos estatutários; e outro sem carteira de trabalho assinada.

Brasil: evolução do emprego por setor de atividade econômica

Apêndice II

SETORES	Julho				Janeiro a Julho				Agosto/07 a Julho/08	
	2007		2008		2007		2008		Últimos 12 meses	
	Saldo	(%)	Saldo	(%)	Saldo	(%)	Saldo	(%)	Saldo	(%)
TOTAL	126.992	0,45	203.218	0,67	1.222.495	4,47	1.564.606	5,40	1.959.503	6,86
1. EXTRATIVA	1.163	0,73	1.450	0,85	7.407	4,84	9.823	6,03	12.178	7,59
2. INDÚST. TRANSF.	28.996	0,42	37.495	0,51	328.505	4,97	355.396	5,07	421.475	6,08
IND. PROD. MIN. NÃO MET.	1.970	0,60	1.844	0,53	7.385	2,27	13.822	4,03	19.841	5,98
IND. METALÚRGICA	4.453	0,68	6.823	0,92	34.485	5,35	44.409	6,32	68.037	10,01
IND. MECÂNICA	4.324	0,94	4.384	0,85	28.458	6,58	37.253	7,73	58.782	12,29
IND. MATER. ELÉTRIC. E COM.	1.287	0,51	2.927	1,09	10.011	4,21	16.395	6,35	28.968	10,88
IND. MATER. DE TRANSPORTE	4.879	1,08	6.400	1,25	32.108	7,40	35.760	7,39	53.285	11,43
IND. MADEIRA E MOBILIÁRIO	1.971	0,43	-348	-0,09	8.548	1,90	-2.280	-0,50	-5.123	-1,12
IND. PAPEL, PAPELÃO, EDITOR.	993	0,27	692	0,18	5.402	1,51	10.282	2,79	18.685	4,80
IND. BORRAC., FUMO, COURO	-5.774	-1,76	200	0,08	15.088	4,92	15.657	4,97	8.858	2,75
IND. QUIM., PROD. FARM. VETER.	3.038	0,43	5.154	0,70	19.553	2,88	27.734	3,88	38.672	5,50
IND. TEXTIL, VESTUÁRIO	3.371	0,37	5.099	0,54	38.191	4,15	38.935	4,03	45.289	4,99
IND. CALÇADOS	2.942	0,98	4.047	1,24	15.920	5,40	26.320	8,85	19.577	6,30
IND. PROD. ALIMENT. BEBIDAS	5.562	0,33	291	0,02	115.390	7,35	93.309	5,61	72.588	4,31
3. SERV. IND. UTIL. PÚB	465	0,14	1.120	0,33	5.979	1,83	8.403	2,52	10.176	3,06
4. CONSTRUÇÃO CIVIL	18.896	1,30	35.078	2,03	116.467	8,61	232.231	15,18	292.519	19,90
5. COMÉRCIO	27.921	0,45	25.292	0,38	124.972	2,06	157.415	2,43	437.534	7,07
COMÉRCIO VAREJISTA	20.271	0,39	19.137	0,35	84.754	1,68	110.295	2,03	359.244	6,94
COMÉRCIO ATACADISTA	7.650	0,78	6.155	0,57	40.218	4,14	47.120	4,52	78.290	7,74
6. SERVIÇOS	38.154	0,34	51.292	0,43	365.717	3,37	490.105	4,29	711.491	6,35
INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	885	0,18	2.922	0,50	5.205	0,95	16.403	2,88	33.155	5,99
COM. ADM. IMÓV. SER. TEC-PROF.	20.582	0,74	23.215	0,78	137.151	5,16	176.083	6,08	288.252	10,31
TRANSP. E COMUNICAÇÕES	7.331	0,48	10.119	0,83	55.809	3,75	72.185	4,68	78.713	5,12
SERV. ALOJ. ALIM. REP. MANUT.	9.893	0,24	18.194	0,43	92.088	2,31	129.150	3,11	207.388	5,08
SERVIÇOS MÉD., ODONTOL.	5.783	0,50	6.081	0,49	33.388	2,95	48.883	4,13	68.008	5,68
ENSINO	-8.320	-0,58	-9.219	-0,82	42.298	4,07	47.411	4,42	37.997	3,51
7. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	3.411	0,63	6.551	1,15	27.025	5,18	39.263	7,31	27.490	5,01
8. AGRICULT. SILVICULT., ETC.	7.986	0,47	44.940	2,60	246.423	16,67	271.970	18,14	46.640	2,70

Fonte: www.mte.gov.br, 2002.

Tecnologia e Organização do Trabalho

Referências

BERNARDI JUNIOR, P; BUSSAB, W. Medindo a predisposição para a tecnologia. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PESQUISA E ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2008.

BOGO, Janice M. *O sistema de gerenciamento ambiental segundo a ISO 14001 como inovação tecnológica na organização*. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

CALVOSA, Marcello. *Gerência de vendas: o ambiente organizacional*. Rio de Janeiro: Fundação Cecierj, 2008. 223 p.

CARMO, P. S. do. *A ideologia do trabalho*. São Paulo: Moderna, 1992.

GONÇALVES, José E. L. A necessidade de reinventar as empresas. *ERA: revista de administração de empresas*, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 6-17, abr./jun. 1998.

GONÇALVES, José; DREYFUSS, Cássio. *Reengenharia das empresas: passando a limpo*. São Paulo: Atlas, 1995.

KELLY, K. *Tecnologia: a tecnologia nos faz melhores*. *Veja*, São Paulo, Edição Especial Disponível em: <http://veja.abril.com.br/especiais/tecnologia_2007/p_046.html>. Acesso 10.mar.2009.

LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Laerte. O mundo do trabalho e a psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. *Christophe Dejours: da psicopatologia a psicodinâmica do trabalho*. 2 ed. Rio de Janeiro: Fiocruz; Brasília: Paralelo, 2008. v. 1, p. 25-36.

MARX, K. Do capital em geral. In: _____. *O capital*. São Paulo: Nova Cultural, 1999.

MORRIS, Daniel; BRANDON, Joel. *Reengenharia: reestruturando a sua empresa*. São Paulo: Makrom, 1994.

TORNATZKY, Louis; FLEISCHER, M. *The processes of technological innovation*. Lexington: Lexington Books, 1990.

TUTOMANIA! Maníacos por conhecimento. Disponível em: <<http://tutomania.com.br/busca.php>>. Acesso em: 15 jul. 2009.

CALVOSA, Marcello. As competências e as expectativas do futuro administrador: o estudo do perfil do estudante de administração da UFRRJ. *Revista Universidade Rural*, Rio de Janeiro, v. 29, p. 1-18, 2008.

CALVOSA, Marcello. *Um modelo atual de liderança entre os estudantes de administração da UFRRJ*: estudo exploratório sobre a posição credora/devedora da relação líder-seguidor. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração, Gestão e Estratégia em Negócios)-Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro: 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COVEY, Stephen R. *O 8º hábito: da eficácia à grandeza*. São Paulo: Frankley-Covey, 2005.

_____. *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CURY, Antônio. *Organização & métodos*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DRUCKER, Peter. *O melhor de Peter Drucker: o homem*. São Paulo: Nobel, 2001.

ESTRATEGIA de *inside out*, explanação do *core competence* de Hamel e de Prahalad. 12 Manage: the executive fast track. Disponível em: <http://www.12manage.com/methods_corecompetence_pt.html>. Acesso em: 03 jul. 2009.

FLEURY, M..T.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, p. 183-196, 2001. Edição Especial. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac/vol_05/dwn/rac-v5-edesp-mtf.pdf>. Acesso em: 20.mar.2009.

FLEURY, M.T.; FLEURY, A. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2000.

GONÇALVES, José E. L. A necessidade de reinventar as empresas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 6-17, abr./jun. 1998.

GONÇALVES, José; DREYFUSS, Cássio. *Reengenharia das empresas: passando a limpo*. São Paulo: Atlas, 1995.

KELLY, K. A tecnologia nos faz melhores. *Veja*: edição especial: tecnologia, ago. 2007. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/especiais/tecnologia_2007/p_046.html>. Acesso em: 10.mar.2009.

LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Laerte. O mundo do trabalho e a psicodinâmica do trabalho. In: _____. *Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. 2. ed. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2008. p. 25-36. v. 1.

LOPES, Maria A. R da Fonseca. *A interdisciplinaridade no estudo do tempo circular e estratégias de resistência em Moçambique: o arcabouço teórico presente na administração*. Disponível em: <<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/aladaa/rocha.rtf>>. Acesso em: 25.mar.2009.

MORRIS, Daniel; BRANDON, Joel. *Reengenharia: reestruturando a sua empresa*. São Paulo: Makrom, 1994.

OLIVEIRA, Murilo *A relação de trabalho e clima organizacional*. Rio de Janeiro: Centro de Estudos de Pessoa - UCB/CEP, 2005. 92 p. v. 1.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO: escritório no Brasil. Disponível em: <<http://www.oitbrasil.org.br>>. Acesso em: 3 jul.2009.

SILVA, A. M. Monteiro da; ALMEIDA, G. O.; CARVALHO, D. O papel das dimensões da justiça organizacional distributiva, processual, interpessoal e informacional na predição do Burnout. *Revista de administração Mackenzie*, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 107-127, 2005.

ZARIFIAN, Philippe. *El modelo de competencia y los sistemas productivos*. Montevideo: CINTERFOR, 1999.

Aula 3

CHIAVENATTO, Idalberto. *Introdução teoria geral da administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ERA... UMA VEZ? O mito do Sísifo e a sociedade atual. Antro Particular. 10 nov.2007. Disponível em: <<http://antroparticular.blogspot.com/2007/11/era-uma-vez-o-mito-do-sisifo-e-sociedade.html>>. Acesso em: 01 maio 2009.

FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1989. 138 p.

FLEURY, Afonso Carlos; VARGAS, Nilton. *Organização do trabalho*. São Paulo: Atlas, 1983.

FLEURY, Maria Tereza. A produção simbólica das organizações. In: SEMINÁRIO INTERDISCIPLINAR PADRÕES TECNOLÓGICOS E POLÍTICAS DE GESTÃO:

Processos de Trabalhos na Indústria Brasileira, 1988, São Paulo. *Anais...* São Paulo: USP: UNICAMP, 1988.

FLEURY, Maria Tereza; FISCHER, Rosa. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

FORD, H. Henry. *Ford por ele mesmo*. São Paulo: Martin Claret, 1995.

FORD, Henry. *Os princípios da prosperidade: minha vida e minha obra*. Rio de Janeiro: Livraria Freitas Bastos, 1964.

HAYASHI, C.; PINHEIRO, L.; GUERRERO, R. *TGA: a administração em Taylor e Fayol*. Disponível em: <<http://www.htmlstaff.org/xkurt/projetos/portaldoadmin/modules/news/article.php?storyid=30>>. Acesso em: 2 maio 2009.

MORGAN, Gareth. *Images of Organization*. Beverly Hills: Sage, 1986.

RAGO, L.; MOREIRA, E. *O que é Taylorismo?* São Paulo: Brasiliense, 1987.

RAGO, Luiza Margareth; MOREIRA, Eduardo F. P. *O que é Taylorismo?* São Paulo: Brasiliense, 1987.

SILVA, Francisco H. *Fordismo*. Disponível em: <<http://www.coladaweb.com/psicologia/Fordismo.htm>>. Acesso em: 1 maio 2009.

TAYLOR, F. W. *Princípios de administração científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

WOOD Jr., Thomaz. Os caminhos da indústria em busca do tempo perdido: Fordismo, toyotismo e volvismo. *Revista de Administração de Empresas: RAE*. set./out. 1992. Disponível em: <<http://www.leonildocorrea.adv.br/curso/wood.htm>>. Acesso em: 23 maio 2009.

Aula 4

ANTUNES, Ricardo. As novas formas de acumulação de capital e as formas contemporâneas do estranhamento (alienação). *Caderno CRH*, Salvador, n. 37, p. 23-45, jul./dez. 2002. Disponível em: <<http://www.alast.org/PDF/Walter/Tec-Antunes.PDF>>. Acesso em: 21.maio.2008.

BARROS, Lúcio Alves. *Metamorfoses do fordismo ou modelos pós-fordistas*. Teoria & Sociedade, Belo Horizonte, n. 7, 2001.

FLEURY, Afonso Carlos; VARGAS, Nilton. *Organização do trabalho*. São Paulo: Atlas, 1983.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências do Japão, Coreia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, Maria Tereza. A produção simbólica das organizações. In: SEMINÁRIO INTERDISCIPLINAR PADRÕES TECNOLÓGICOS E POLÍTICAS DE GESTÃO: Processos de Trabalhos na Indústria Brasileira, 1988, São Paulo. *Anais...* São Paulo: USP: UNICAMP, 1988.

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

HELAL, Diogo. Exigências profissionais em organizações pós-fordistas: das qualificações ao modelo de competência. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26, 9/11 out. 2006, Fortaleza. *Anais...* Fortaleza: ABREPO, 2006. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGERP2006_TR530356_8275>. Acesso em: 1 jul. 2009.

LIPIETZ, Alain; LEBORGNE, Daniele. O pós-Fordismo e seu espaço. Tradução de Regina Sílvia Pacheco. *Espaço e Debates*, São Paulo, n° 25, p. 12-27, 1988.

MORGAN, Gareth. *Images of organization*. Beverly Hills: Sage, 1986.

PROENÇA, R. P. C. *Ergonomia e organização do trabalho em projetos industriais: uma abordagem no setor de alimentação coletiva*. 1993. Dissertação (Mestrado em Ergonomia)- Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1993.

SILVA FILHO, Linderson da. Pós-Fordismo ou neoFordismo? Ensaio e reflexões sobre a realidade no mundo do trabalho. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12, 2006, Bauru. *Anais...* Bauru: UNESP, 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/8.pdf>. Acesso: em 30 jun. 2009.

VIANA, Alexandre Guedes. *O modelo sueco e o pleno emprego: a crise da década de 1990*. 2007. Dissertação (Mestrado em Economia Política)-Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.sapientia.pucsp.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=4348>. Acesso em: 30 jun. 2009.

WOOD Jr., Thomaz. Os caminhos da indústria em busca do tempo perdido: Fordismo, toyotismo e volvismo. *Revista de Administração de Empresas - RAE*. set./out. 1992. Disponível em: <<http://www.leonildocorrea.adv.br/curso/wood.htm>>. Acesso em: 23 maio 2009.

ARGYRIS, C.; SCHON, D. *Organisational learning: a theory of action perspective*. Reading, MA: Addison Wesley, 1978.

BATISTA, A. *O processo comunicacional na cultura organizacional e nas relações de trabalho*. Disponível em: <http://www.vertent.net/abrapcorp/www/trabalhos/gt2/gt2_batista.pdf> Acesso em: 1 jul. 2009.

CALVOSA, Marcello. *Gerência de vendas: o ambiente organizacional*. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2008. 223 p.

CARDOSO, M. Rádio peão: estudo dos mecanismos, tipologia e os efeitos dos rumores nas organizações. *RAE Light*, São Paulo, v. 2, n. 4, p. 8-13, 1995.

COSTA, A. L. A organização cordial: ensaio de cultura organizacional do Grêmio Gaviões da Fiel. *RAE*, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 40-54, 1995.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FENTON, E. M.; PETTIGREW, A. M. Theoretical perspectives on new forms of organizing. In: _____. *The innovating organization*. London: Sage, 2000.

FISCHER, Rosa M. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, Maria T. L. (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, A.C.; FLEURY, M.T.L. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coreia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.

GUNS, Bob. *A organização que aprende rápido: seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional*. São Paulo: Futura, 1998.

HELLER, Robert. *Como gerenciar mudanças*. São Paulo: Publifolha, 2002.

HOFSTEDE, G. et al. *Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases*. *Administrative Science Quarterly*, [S.l.], n. 35, jun. 1990.

MATIAS, Ana Mafalda. *Cultura organizacional*. Disponível em: <<http://www.ipv.pt/forumedia/5/16.htm>>. Acesso em: 2 jul. 2009.

- MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 2006.
- PEREIRA, J. A. G.; NUNES, R. da S. Cultura organizacional e estratégia competitiva: um estudo de multicasos nas concessionárias de automóveis de Santa Maria (RS). *Administração on Line*: FECAP, São Paulo, v. 3, n. 4, out./nov./dez. 2002. Disponível em: <<http://www.fecap.br/Portal09/index.php>>. Acesso em: 23 jul. 2009.
- PEREIRA, M. J. L. B. *Fases da decisão*: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SÁ, M. Diniz de; LEMOINE, C. *Cultura de empregado como estratégia de empresa*. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/D5E8203E1DD7988603256FC700681F5B/\\$File/NT000A533E.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/D5E8203E1DD7988603256FC700681F5B/$File/NT000A533E.pdf)>. Acesso em: 2 jul. 2009.
- SCHEIN, E. H. *Cultura organizacional e liderança*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc. Publishers, 1985.
- SENGE, Peter. *A quinta disciplina*: arte e prática da organização que aprende: uma nova e revolucionária concepção de liderança e gerenciamento empresarial. 7. ed. São Paulo: Best Seller, 2000.
- SILVA JÚNIOR A; VIEIRA, N.; FEITOSA, M. A relação entre cultura organizacional e aprendizagem dos integrantes de organizações clientes de consultorias: um estudo sob a luz da teoria de Argyris. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 11., 2008, São Paulo. *Anais...* São Paulo: USP, 2008.
- SILVA, J.R.G.; VERGARA, S. C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. *RAE*, São Paulo, v. 43, n. 3, jul./set., 2003.
- SROUR, R.H. *Formas de gestão*: o desafio da mudança. *RAE*, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 31-45, 1994.
- TAVARES, F. P. A. Cultura organizacional como um instrumento de poder. *Caderno de Pesquisa em Administração*, São Paulo, v.1, n. 3, 1996.
- WOOD Jr., Thomaz. *Mudança organizacional*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 334 p.
- WOOD Jr., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. *Remuneração estratégica*: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1999. 224 p.

BRASIL, Portaria nº 3.214, de 8 de junho de 1978. Aprova as Normas Regulamentadoras – NR – do Capítulo V, Título II, da Consolidação das Leis do Trabalho, relativas à segurança e medicina do trabalho. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 6 jul. 1978.

BRASIL. Lei nº 6.514, de 22 de dezembro de 1977. Altera o Capítulo V do Título II da Consolidação das Leis do Trabalho, relativo à segurança e medicina do trabalho. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 23 dez. 1977.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Legislação: normas regulamentadoras*. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/seg_sau/est_brasil_acumulado_jan_fev2009.pdf>. Acesso em: 5 abr. 2009.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/default.asp>. Acesso em: 6 jul. 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DE CICCIO, Francesco; FANTAZZINI, Mário. *Prevenção e controle de perdas: uma abordagem integrada*. São Paulo: FUNDACENTRO, 1984.

HO – HIGIENE ocupacional. Disponível em: <<http://www.higieneocupacional.com.br>>. Acesso em: 5 abr. 2009.

PIZA, Fábio de Toledo. *Informações básicas sobre saúde e segurança do trabalho*. São Paulo: CIPA, 1997.

SILVA, T.da; MEDEIROS, J. Percepção de gestores e funcionários. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS, 3, 2005. Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2005.

CALVOSA, Marcello. *As competências e as expectativas do futuro administrador: o estudo do perfil do estudante de Administração da UFRRJ*. *Revista Universidade Rural: Série Ciências Humanas*, v. 29, p. 1-18, 2008.

CALVOSA, Marcello. *Um modelo atual de liderança entre os estudantes de Administração da UFRRJ: estudo exploratório sobre a posição credora /devedora da relação líder-seguidor*. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração, Gestão e Estratégia em Negócios)- Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHRISTINE, T. Qualidade de vida: trabalhe sem estresse. *O Povo Online*. Disponível em: <<http://www.opovo.com.br/opovo/empregospopulares/848619.html>>. Acesso em: 16. abr. 2009.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Qualidade de vida no trabalho: QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Atlas, 2003.

MINAYO-GOMEZ, C.; THEDIM-COSTA, S. *A construção do campo da saúde do trabalhador: percurso e dilemas*. Disponível em: <http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X1997000600003>. Acesso em: 15 abr. 2009.

SILVA FILHO, J. Saúde que se esgota: remuneração flexível e prescrição no trabalho. SIMPÓSIO DE GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS, 3, 2005, Seropédica. *Anais... Seropédica:–UFRRJ*, 2005.

Aula 8

ALIGLERI, L.; VIEIRA, R.; MARQUES, V. Cultura e aprendizagem organizacional: implantação do E-commerce na Empresa Alfa. In: ENCONTRO DA ANPAD, 22, Rio de Janeiro, 2008. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

ALTER, S. *Information systems: a management perspective*. 3. ed. Reading: Addison-Wesley, 1999.

ANGELONI, M. T. *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Saraiva, 2005.

BORINI, F.; STEFANO, S.; VERNEREY, K. A relação entre unidade estratégica de negócio, subsidiária e matriz na Gestão do Conhecimento da corporação multinacional. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 87-105, 2007.

CALVOSA, Marcello Vinicius. As competências e as expectativas do futuro administrador: o estudo do perfil do estudante de Administração da UFRRJ. *Revista Universidade*

Rural. Série Ciências Humanas, Rio de Janeiro, v. 29, p. 1-18, 2008.

_____. *Gerência de vendas: o ambiente organizacional*. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2008. 223 p.

CARBONE, Pedro P. et al. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CUNHA, Júlio Araújo Carneiro da. *O processo de transmissão de conhecimento em redes inter-organizacionais: a experiência do arranjo produtivo local de Birigüi (SP)*. Dissertação (Mestrado em Administração)-Curso de pós-graduação em administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

DRUCKER, Peter F. *Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração*. Tradução Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 451 p.

FISCHER, R. M. A modernidade de gestão em tempos da cólera. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 56-64, out./dez., 1992.

_____. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, Maria T. L. (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coord.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

_____; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. p. 133-146.

GESTÃO pela qualidade: unidade 5 – a gestão da qualidade: atividade 1: estudo de caso 2. Universidade da Amazônia – UNAMA. Disponível em: <http://arquivos.unama.br/nead/proead/Tec_gestao_empresas/gestao_qualidade/atividades/pdf/unid5_ativ1.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2009.

KRUGLIANSKAS, Isak, KLUKA Alciomar. Gestão do conhecimento para pequenas e médias empresas de consultoria: estudo de caso na Walar. In: KRUGLIANSKAS, I., TERRA, J. C. (Coord.) *Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane. P. *Sistemas de informação*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

_____. *Sistemas de informação*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004

LEIS, R.; VARGAS, L.; BAETS, W. Evidências empíricas do impacto das capacidades organizacionais de conhecimento no desempenho organizacional de redes interorganizacionais. In: ENCONTRO DA ANPAD, 22, Rio de Janeiro, 2008. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

MASCARENHAS, André Oferiheiro. *Gestão estratégica de pessoas*. São Paulo: Ceng Learning, 2006.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. *Sistemas de informação gerenciais*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PONJUÁN DANTE, Gloria. *Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones*. Santiago de Chile: Universidad de Chile, 1998.

RODRIGUEZ, M. V.; FERRANTE, A. J. *A tecnologia de informação e mudança organizacional*. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

STAIR, Ralph M. *Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial*. Rio de Janeiro: LTC, 1996.

STOB JUNIOR, Thomas. *Sistemas de informação e gerenciamento de recursos humanos*. Rio de Janeiro: UCB/CEP, 2006.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. *Data Gramma Zero: Revista da Ciência da Informação*, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, ago. 2002. Artigo 2. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm>. Acesso 9 nov. 2008.

Aula 9; Anexos I e II

ARTHUR, M. B. The boundaryless career: a new perspective for an Organizational Inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, v. 15, p. 295-306, 1994.

_____, CLAMAN, P. H.; DEFILLIPI, R. Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive*, v. 9, n. 4, p. 7-39, 1995.

BASTOS FILHO, João Florêncio. *Gestão de carreiras: âncoras, portos e timoneiros*. São Paulo: Fênix, 2005.

CENAMO, Ana Clara. *Por que executivos de sucesso abandonam as empresas quando estão no auge de suas carreiras?* Webinsider, 30 mar. 2009. Seção Carreira. Disponível em: <<http://webinsider.uol.com.br/index.php/2009/03/30/opt-out/>>. Acesso em: 19 ago. 2009.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1995.

_____. Quais carreiras e para qual sociedade? (II). *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 36, n. 1, jan./mar. 1996. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=343&Secao=RH%20ORG.%20PL&Volume=36&numero=1&Ano=1996>>. Acesso em: 19 ago. 2009.

CROSS, R.; PRUSAK, L. The people who make organizations go – or stop. *Harvard Business Review*, Boston, v. 80, n. 6, p. 104-112, 2002.

DA MATTA, Roberto. *Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro*. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, p.147-160, 1983.

DRUCKER, P. *The effective executive in action: a journal for getting the right things done*. New York: HarperCollins, 2005.

DUTRA, Joel Souza. *Administração da carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1996.

EVANS, P. Carreira, sucesso e qualidade de vida. *Revista de Administração de Empresas*, v. 36, n. 3, p.14-22, jul./ago./set. 1996.

FOMBRUN, C. J. Strategies for network research in organizations. *Academy of Management Review*, v.7, p. 280-291, 1997.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, v.16, n. 2, 1995.

HALL, Douglas Tim; MIRVIS, Philip H. *The career is dead, long live the career: a relational approach to careers*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

_____. *Careers in organizations*. Glenview, IL.: Scott, Foresman, 1976.

_____. Protean careers of the 21st century. *The Academy of Management Executive*, v. 10, n. 4, p. 8, 1996.

JONES, C.; DEFILLIPPI, R. J. Back to the future in film: combining industry and self-knowledge to meet the career challenges of the 21st century. *Academy of Management Executive*, v. 10, p.89-104, 1996.

KILIMNIK, Z. M.; CASTILHO, I. V.; SANT'ANNA, A. S. Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: metáforas de carreira e de competências. *Comportamento Organizacional e Gestão*. v. 12, n. 2, p. 257-280, 2006.

_____; MORAIS, Lúcio Flávio Renault de. O conteúdo significativo do trabalho como fator de qualidade de vida organizacional. *Revista da Angrad*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 64-74, 2000.

KUIPERS, K. J. *Formal and informal networks in the workplace*, 1999. 117 f. Tese (Doutorado em Administração)-Stanford University, Stanford, CA, 1999.

LEGG, K. *Human resource management: rhetorics and realities*. London: MacMillan, 1995.

LIMA, Renata de; PENHA da SILVA, Emmnuele; CALVOSA, Marcello. A visão de carreira dentro da estrutura organizacional em redes. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 11, 2008. *Anais...*São Paulo: USP, 2008.

MALVEZZI, S. A construção da identidade profissional no modelo emergente de carreira. *Organizações e Sociedade*, v. 7, n. 17, p. 137-143, jan/abril, 2000.

MARTINS, H. T. *Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELO, Kelli Souza et al. Desenvolvimento de carreira: o papel da mulher nas organizações. *Revista Cadernos de Administração*, ano 2, v. 1, n. 3, jan./jun. 2009. Disponível em: <http://www.salesiana.edu.br/cadernos/Artigos/Cadernos_3_artigo_8.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2009.

MIRVIS, Philip H.; HALL, Douglas Tim. Psychological success and the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, v. 15, p. 365-380, 1994.

NELSON, Reed. O uso da análise de redes sociais no estudo das estruturas organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, p.150-157, 1984.

NOHRIA, N.; ECCLES, R. *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*, v. 19, n. 4, p. 549-583, 1998.

OLIVER, C. Determinants of inter-organizational relationships: integration and future directions. *Academy of Management Review*, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

PERUCCI, R.; POTTER, H. R. *Networks of power*. Berlin: De Gruyter, 1989.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Inter-organizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, v. 41, n. 1, p. 116-145, 1996.

_____. Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development? *California Management Review*, Berkeley, CA, v. 30, n. 1, p. 67-87, 1987.

SALANCIK, G. R. A good network theory of organization. *Administrative Science Quarterly*, v. 40, n. 2, p. 345-349, 1995.

SCHEIN, E. *Career anchors: discovering your real values*. San Diego: Pfeiffer & Company, 1993.

SCHEIN, E. H. *Career Dynamics: matching individual and organizational needs*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

_____. *Identidade profissional: como ajustar suas inclinações e suas opções de trabalho*. São Paulo. Nobel, 1996.

SHANDLER, D. *Reengineering the training function: how to align training with the New Corporate Agenda*. Florida: St Lucie Press, 1996.

VALE, G. M. V.; AMÂNCIO, R.; LIMA, J. B. Criação e gestão de redes: uma estratégia competitiva para empresas e regiões. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 41, n. 2, p.136-146, abr./maio/jun. 2006.

VAN MAANEN, J. (Ed.). *Organizational careers: some new perspectives*. London: John Wiley & Sons, 1977.

WHITAKER, F. *Rede: uma estrutura alternativa de organização*, 1993. Disponível em <http://www.rits.org.br/redes/rd_estrutalternativa.cfm>. Acesso em: 3 jun. 2008.

ARENDDT, Hannah. *A condição humana*. 10. ed. São Paulo: Forense Universitária, 2001.

BRASIL. Lei nº 10.097, de 19 de dezembro de 2000. Altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 20 dez. 2000.

BRASIL. Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996; revoga as Leis nºs 6.494, de 7 de dezembro de 1977, e 8.859, de 23 de março de 1994, o parágrafo único do art. 82 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e o art. 6º da Medida Provisória nº 2.164-41, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 29 set. 2008.

CALVOSA, Marcello. As competências e as expectativas do futuro administrador: o estudo do perfil do estudante de Administração da UFRRJ. *Revista Universidade Rural: Série Ciências Humanas*, v. 29, p. 1-18, 2008.

CASTEL, Robert. *As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário*. Petrópolis: Vozes, 1995.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CONFERÊNCIA NACIONAL DOS BISPOS DO BRASIL. *A fraternidade e os desempregados: sem trabalho... por quê?* São Paulo: Salesiana Dom Bosco, 1999.

DEAGLIO, Mario. *Distribuição da renda: uma utopia?* CEPAT Informa, Curitiba, n. 84, maio 2002, p. 53-57.

DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000.

_____. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1998.

FUTAMI, André; VALENTINA, Luiz; POSSAMAI, Osmar. Um modelo de gestão do

conhecimento focado na melhoria de qualidade do produto. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22, 2002, Bauru. *Anais...* Bauru, 2002.

LOIOLA, Rita. O futuro do trabalho: esqueça os escritórios, os salários fixos e a aposentadoria. Em 2020, você trabalhará em casa, seu chefe terá menos de 30 anos e será uma mulher. *Revista Galileu*, n. 216, jul. 2006. Disponível em: <<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG86980-7855-216,00-O+FUTURO+DO+TRABALHO.html>>. Acesso em: 10 jul. 2009.

MELO, Kelli et al. Desenvolvimento de carreira: o papel da mulher nas organizações. *Revista Cadernos de Administração*, ano 2, v. 1, n. 3, jan./ jun. 2009. Disponível em: <http://www.salesiana.edu.br/cadernos/Artigos/Cadernos_3_artigo_8.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2009.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. *OIT apresenta o panorama laboral da América Latina e Caribe: o desemprego urbano caiu pelo quinto ano consecutivo e a tendência continuará em 2008 se forem cumpridos os prognósticos de crescimento econômico*. Disponível em: <http://www.oitbrasil.org.br/panorama_laboral.php>. Acesso em: 15 jul. 2009.

PINTO, Almir Pazzianotto. *O futuro do trabalho*. São Paulo: Lex Editora, 2006.

RIFKIN, Jeremy. *O fim dos empregos: o declínio inevitável dos empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1995.

RODRIGUES, P.; ALVARO, A.; RONDINA, R. Sofrimento no trabalho na visão de Dejours. *Revista Científica Eletrônica de Psicologia*, ano 4, n. 7, nov. 2006. Disponível em: <<http://www.revista.inf.br/psicologia07/pages/artigos/edic07-anoiv-art03.pdf>>. Acesso em: 12. jul. 2009.

SALOMÃO, Alexa; SEGALLA, Amauri; NEVES, Maria Laura. O futuro do trabalho: como lidar com a tecnologia, administrar empresas e construir carreiras num mundo totalmente globalizado. *Revista Época*, p. 1-6, 1 set. 2008. Disponível em: <http://www.fortium.com.br/faculdedefortium.com.br/carlos_frossard/material/3965.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2009.

SANSON, César; LANGER, André; CORBELLINI, Dárnis. Brasil: pensar o trabalho na perspectiva do bem comum e da solidariedade. In: NEUTZLING, Inácio (Org.). *Bem comum e solidariedade: por uma ética na economia e na política do Brasil*. São Leopoldo: Unisinos, 2003.

SANTOS, Boaventura de Sousa. Reinventar a democracia: entre o pré-contratualismo e o pós-contratualismo. In: HELLER, Agnes et. al. *A crise dos paradigmas em ciências sociais e os desafios para o século XXI*. Rio de Janeiro: Contraponto, 1999.

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

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

ISBN 978-85-7648-632-9



9 788576 486329



UENF
Universidade Estadual
do Norte Fluminense



Universidade Federal Fluminense



Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo
à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro



**GOVERNO DO
Rio de Janeiro**

SECRETARIA DE
CIÊNCIA E TECNOLOGIA



**UNIVERSIDADE
ABERTA DO BRASIL**