

DOI: <https://doi.org/10.5902/2236672588489>

Condições de trabalho e satisfação do trabalhador

Working conditions and worker satisfaction

Conditions de travail et satisfaction du travailleur

Condiciones de trabajo y satisfacción del trabajador

 **Noêmia Lazzareschi**

Pontífica Universidade Católica de São Paulo

Resumo

Este artigo tem como objetivo demonstrar que as formas de organização do processo de trabalho incidem sobre a satisfação dos trabalhadores, e, em consequência, determinam, em grande parte, as possibilidades de sucesso ou fracasso das empresas. Eficácia e eficiência empresariais dependem muito mais da eficácia e eficiência do desempenho das funções do conjunto dos trabalhadores do que da modernização tecnológica e organizacional. Trabalhadores que encontram no trabalho a oportunidade de realização de suas potencialidades de inteligência, criatividade, espírito crítico e iniciativa trabalham mais e melhor por que nele encontram a oportunidade de crescimento pessoal e profissional e satisfazem suas necessidades de autoestima e autorealização, e, por isso, garantem a eficácia e eficiência empresariais, tal como demonstraram as pesquisas dos autores que fundamentam este artigo. Este é o desafio do capital: motivar o trabalhador para o trabalho a fim de reduzir a sua resistência às condições capitalistas de trabalho e fazê-lo “colaborar”.

Palavras-chave: Condições de trabalho, Motivação para o trabalho, Satisfação no trabalho, “Colaboração” do trabalhador.

Abstract: This article aims to demonstrate that the forms of organization of work process affect the satisfaction of workers, and, as a result, determine, in large part, the possibilities of success or failure of companies. Business efficiency and effectiveness depend on more of the effectiveness and efficiency of the performance of the tasks of the set of workers than the technological and organizational modernization. Workers who are at work the opportunity of realization of their potential of intelligence, creativity, critical spirit and initiative work more and better for it are an opportunity for personal and professional growth and satisfy their needs for esteem and self-fulfillment, and, therefore, guarantee the effectiveness and business efficiency, as have shown the authors' research for this article. This is the challenge of capital: motivate the employee to work to reduce your resistance to capitalist conditions of work and do it "collaborate".

Keywords: Working conditions, Motivation for work, Job satisfaction, "Collaboration" of the worker.

Résumé: Cet article vise à démontrer que les formes d'organisation du processus de travail influent sur la satisfaction des travailleurs et, par conséquent, déterminent, dans une large mesure, les possibilités de succès ou d'échec des entreprises. L'efficacité et l'efficience des entreprises dépendent beaucoup plus de l'exécution des fonctions de tous les travailleurs que de la modernisation technologique et organisationnelle. Les travailleurs qui trouvent dans le travail l'occasion de réaliser leur potentiel d'intelligence, de créativité, de pensée critique et d'initiative travaillent plus dur et mieux parce qu'ils y trouvent la possibilité de s'épanouir personnellement et professionnellement et de satisfaire leurs besoins d'estime de soi et d'épanouissement personnel, et, par conséquent, d'assurer l'efficacité et l'efficience de l'entreprise, comme le démontrent les recherches des auteurs sur lesquelles cet article est basé. C'est là tout l'enjeu du capital: motiver le travailleur à travailler afin de réduire son résistance à les conditions capitalistes de travail et "collaborer".

Mots-clés: Conditions de travail, Motivation au travail, Satisfaction au travail, "Collaboration" du travailleur.

Resumen: este artículo pretende demostrar que las formas de organización del proceso de trabajo afectan a la satisfacción de los trabajadores y, consecuentemente, determinan, em gran parte, las posibilidades de éxito o fracasso de las empresas. Eficacia y eficiencia empresariales dependen más de la eficacia y eficiencia del desempeño de las tareas del conjunto de los trabajadores que de la modernización tecnológica y organizativa. Los trabajadores que encuentran en su trabajo la oportunidad de realización de su potencial de inteligencia, creatividad, espíritu crítico y iniciativa trabajan más y mejor pues encuentran en el la oportunidad para su crecimiento personal y profesional y para satisfacer sus necesidades de estima y autorealización y, por tanto, para garantizar la eficacia y eficiencias empresariales, como lo demuestra la investigación de los autores que fundamentan este artículo. Este es el reto del capital: motivar el trabajador para el trabajo y reducir su resistencia a las condiciones capitalistas de trabajo y "colaborar".

Palabras clave: Condiciones de trabajo, Motivación para el trabajo, Satisfacción laboral, "Colaboración" del trabajador.

Introdução

Uma das preocupações de Polanyi em *A Grande Transformação*: as origens de nossa época (Polanyi, 2000: cap. VI) é chamar a atenção para as características específicas da força de trabalho que fazem dela uma mercadoria *sui generis ou fictícia*, distinta, portanto, de todas as demais mercadorias, mercadorias genuínas. Em primeiro lugar, ao contrário das mercadorias genuínas, a força de trabalho não é produzida enquanto tal, isto é, não é propositadamente produzida para ser vendida no mercado de trabalho, pois sua produção se dá no leito conjugal, o que, em parte, nos permite compreender o inevitável descompasso entre oferta e procura por trabalhadores no mercado de trabalho naqueles países e regiões que não passaram por uma verdadeira revolução cultural de controle da natalidade. Naqueles países e regiões, sem uma drástica redução no número de nascimentos, haverá sempre mais trabalhadores disponíveis do que o mercado necessita, sobretudo neste momento do desenvolvimento do processo histórico marcado por profundas transformações na organização do trabalho devido à introdução de inovações tecnológicas e organizacionais que reduzem consideravelmente os postos de trabalho.

Em segundo lugar, a força de trabalho é indissociável da pessoa do trabalhador, o que impede o total controle sobre ela por parte de seu comprador, ao contrário do total controle exercido pelo comprador de qualquer outra mercadoria. Por isso, o comprador da força de trabalho, ou seja, o capital, tem elaborado sofisticadas formas de organização do processo de trabalho para exercer algum controle sobre a força de trabalho a fim de fazê-la trabalhar no limite de suas possibilidades, isto é, para utilizá-la ao máximo e, assim, garantir ganhos sempre maiores de produtividade e, portanto, taxas sempre mais elevadas de lucros. Taylorismo, fordismo, toyotismo são formas de organização do processo de trabalho elaboradas propositadamente para tal e seu sucesso tem sido incontestável como instrumento para enfrentar a resistência do trabalhador, isto é, a sua má vontade para reproduzir o capital em escala ampliada.

Em terceiro lugar, a ameaça de desemprego e o maior controle do capital sobre o processo de trabalho e, em consequência, o maior controle direto sobre o trabalhador, não se revelaram suficientes para fazer o trabalhador trabalhar no limite de suas possibilidades, pois, lembra Claus Offe,

[...] a utilização da força de trabalho está inevitavelmente ligada à cooperação de seus proprietários. O trabalhador precisa também *querer* trabalhar; o problema fundamental de toda empresa ou organização consiste, portanto, em induzir o trabalhador, como sujeito da força de trabalho, a essa cooperação. (Offe, 1985, p. 78).

Como induzir o trabalhador a cooperar com o capital? Como fazer o trabalhador *querer* trabalhar? Respostas a essas questões foram e continuam sendo apresentadas por um grande número de psicólogos, sociólogos, economistas, administradores de empresas, enfim, por todos aqueles que se dedicam à análise e compreensão do comportamento humano e social nas sociedades capitalistas fundadas no conflito de classes, isto é, na desigualdade

social, fruto da instituição da propriedade privada dos meios de produção e causa da luta, latente ou manifesta, em defesa de interesses divergentes.

Para o capital, aumentar a produtividade do trabalho e garantir a qualidade dos produtos são condições *sine qua non* para a conquista e fidelização de mercados e, portanto, para a sobrevivência e expansão de seus negócios. E para isso, decisões empresariais sempre mais sofisticadas, como as acima mencionadas, têm refreado, pelo menos em parte, as manifestações mais contundentes de insatisfação dos trabalhadores, mas não têm sido determinantes para garantir a sua motivação para o trabalho, motivação da qual depende o sucesso empresarial em sua luta para enfrentar a competição de mercado, sempre mais acirrada em tempos de globalização da economia.

Assim, compreendeu-se ser incontestável o fato de que a eficácia e a eficiência empresariais não dependem apenas da ameaça de demissão e desemprego, da rígida organização do trabalho e ou da modernização tecnológica e organizacional, mas dependem sobretudo da eficácia e eficiência do desempenho das funções do conjunto dos trabalhadores. O bom desempenho das funções do conjunto dos trabalhadores, por sua vez, depende de sua motivação para o trabalho que, sem dúvida, nasce da satisfação que lhes proporciona em virtude de sua própria natureza, isto é, de seu conteúdo, e das condições nas quais se realiza.

Taylorismo e Fordismo, onde quer que tenham se instalado como formas predominantes de organização do processo de trabalho, geraram milhares e milhares de emprego; elevaram os salários; permitiram a distribuição de muitos benefícios sociais; fortaleceram os sindicatos, principalmente nos países de antiga tradição industrial; baratearam as mercadorias e permitiram o ingresso dos trabalhadores na sociedade de consumo. Ou seja: foram responsáveis pelo crescimento da economia mundial e melhoraram significativamente as condições materiais de vida da grande maioria dos trabalhadores por eles atingida. Razões necessárias e suficientes para garantir a motivação e a satisfação dos trabalhadores? Evidentemente, a resposta é **NÃO**. Compensações pecuniárias, por mais importantes que possam ser, não são fatores determinantes da motivação, da satisfação, do prazer, da alegria dos trabalhadores com o seu trabalho. E, com certeza, taylorismo e fordismo, por suas características, não podem satisfazer as necessidades mais íntimas, mais interiores, mais subjetivas e também as mais fundamentais dos trabalhadores e de todos os seres humanos: a auto-estima e a autorrealização.

Não por acaso, as teorias da motivação para o trabalho surgiram no auge da universalização do fordismo, ou seja, nas décadas de 50, 60 do século passado, muito embora questões referentes à incidência da subjetividade do trabalhador sobre a produtividade do trabalho já tivessem sido objeto de preocupação da Escola de Relações Humanas dos anos 20 e 30. Se aquelas teorias surgiram e exerceram profunda influência sobre os administradores de empresas, a razão se deve ao fato da constatação de que os trabalhadores não são apenas “homens econômicos”, como pensava Taylor, e nem mesmo apenas homens econômicos-consumidores, como acreditava Ford. Os trabalhadores são seres humanos completos, dotados de corpo e alma, seres de necessidades elementares e, ao mesmo tempo, de necessidades intelectuais, mentais, espirituais, artísticas, psicológicas cuja satisfação requer muito mais do que dinheiro, sobretudo as necessidades psicológicas de auto-estima e de autorrealização, para que possam se realizar em plenitude e sentir o valor inestimável de suas próprias vidas.

Teorias da motivação para o trabalho

Maslow (1970), (Herzberg (1959), Argyris (1969), Mumford (1970), Vroom (1964), Myers (1977) são os mais conhecidos teóricos da motivação e da satisfação no trabalho. Maslow assina a Teoria da Hierarquia das Necessidades, segundo a qual,

aparentemente, nós funcionamos melhor quando estamos lutando por alguma coisa que necessitamos, quando desejamos alguma coisa que não temos. O objetivo desta luta varia de acordo com as circunstâncias (Maslow,1970, p. 15).

Partindo dessa premissa, desenvolve a sua teoria afirmando que, uma vez satisfeitas as necessidades primárias, de caráter fisiológico, os homens perseguem a satisfação de outras de nível mais elevado, isto é, de segurança, de reconhecimento social, de autoestima e de autorrealização. Assim, a primeira e mais premente necessidade a ser satisfeita pelos trabalhadores é a de garantir a sua sobrevivência física e a de sua família com um emprego ou com uma atividade que lhes permita obter renda. Em seguida, perseguem a satisfação da necessidade de segurança e, por isso, lutam pela estabilidade no emprego e na obtenção de renda, para só depois preocuparem-se com a satisfação das necessidades de reconhecimento social, de autoestima e de autorrealização.

Essa teoria tem sido muito criticada por desconsiderar que o ser humano é ser humano completo, com necessidades fisiológicas, de segurança, de reconhecimento social, de autoestima e de autorrealização, isto é, necessidades físicas, sociais e psicológicas sentidas - todas - ao mesmo tempo e clamando por satisfação ao mesmo tempo, não sendo possível hierarquizá-las, priorizando umas em detrimento de outras. Seria o mesmo que dividir o homem em corpo e alma. Ora, somos corpo e alma ao mesmo tempo e ao mesmo tempo corpo e alma devem ser alimentados! O alimento material não pode ser obtido com a privação total e permanente do alimento da alma. E trabalhadores do chão de fábrica e do chão dos escritórios das fábricas e dos escritórios tayloristas/fordistas do século XX privaram-se da satisfação de todas as necessidades de sua alma, pois como satisfazê-las com a realização de uma tarefa simplificada, repetitiva, sem sentido, monótona, e, daí frustrante, humilhante, entediante, alienante?

Para Herzberg e sua equipe, há de se distinguir entre os fatores que determinam a satisfação e os que determinam a motivação para o trabalho. Aos primeiros, deram o nome de *fatores higiênicos* e aos segundos de *fatores motivacionais*. Os fatores higiênicos estão direta e imediatamente relacionados com as condições de trabalho: condições ambientais e/ou físicas, benefícios, segurança, salários, políticas organizacionais, sistema gerencial, processos administrativos. Os fatores motivacionais referem-se ao conteúdo das tarefas e/ou natureza das funções: a motivação será maior se o desempenho das funções propiciar ao trabalhador a oportunidade de aprender; de crescer pessoal e profissionalmente; de planejar e organizar as suas próprias tarefas, de realizá-las, portanto, com autonomia; de sentir-se importante ao realizar uma tarefa importante que lhe impõe desafios de natureza intelectual e/ou de habilidade manual; de sentir-se responsável pelo resultado de seu próprio trabalho por compreender a importância de sua participação e contribuição no processo total de

produção e ou de prestação de serviços; de vislumbrar perspectivas de promoção, de seguir uma carreira. Enfim: a motivação depende do conteúdo das funções que poderá ou não satisfazer as expectativas e as necessidades psicológicas de autoestima e de autorrealização dos trabalhadores.

As teorias da motivação não deixam dúvidas sobre a importância da subjetividade do trabalhador na determinação dos índices de produtividade e do sucesso das empresas, ao estabelecerem as inter-relações entre satisfação, motivação, moral dos trabalhadores e eficácia organizacional. Para alcançá-la, segundo Munford (1970) é preciso buscar um “ajustamento” entre as necessidades dos indivíduos e as exigências da organização. Quando isso não se dá, parece inevitável o “conflito entre o sistema e o indivíduo”, cujas consequências são “a frustração, o malogro, a reduzida perspectiva temporal, o conflito” que, por sua vez, são as causas das seguintes reações:

1. Combater a organização, procurando replanejá-la e ganhar controle sobre;
2. Abandonar a organização permanentemente ou periodicamente;
3. Continuar na organização, mas abandoná-la psicologicamente, alienando-se, tornando-se apático e indiferente, para reduzir a importância intrínseca do trabalho e
4. Aumentar a importância das recompensas recebidas pelo trabalho sem sentido ou tornar-se orientado para o consumo. (Argyris, 1969, 88).

Ainda segundo Chris Argyris, o conflito entre personalidade e organização se dá sobretudo porque a organização desrespeita as “tendências básicas da autorrealização da personalidade humana” que podem ser assim apresentadas:

- 1ª tendência a evoluir de um estágio de passividade, quando criança, para um estágio de crescente atividade, já adulto;
- 2ª tendência a passar de um estágio de dependência dos outros, quando criança, para um estágio de relativa independência, como adulto. Relativa independência é a aptidão “de alguém para manter-se por seus próprios meios” e, ao mesmo tempo, reconhecer as dependências salutares;
- 3ª) tendência a desenvolver a capacidade de se conduzir somente de umas poucas maneiras, como criança, para ser capaz de se conduzir de diversas maneiras, como adulto;
- 4ª tendência a eliminar interesses caprichosos, ocasionais, superficiais e passageiros, próprios da criança, passando a ter interesses importantes, próprios dos adultos;
- 5ª tendência a passar do estágio onde tem apenas uma perspectiva a curto prazo, quando criança (isto é, o presente determina, em grande parte, o comportamento), para o de perspectivas mais amplas, quando adulto (isto é, onde o comportamento é mais afetado pelo passado e pelo futuro).
- 6ª tendência a evoluir da posição de subordinação na família e na sociedade, quando criança, passando a desejar ocupar posição igual e/ou semelhante em relação a seus semelhantes;
- 7ª tendência a desenvolver-se do estado onde nota a ausência de conhecimento de si próprio, quando criança, para o estado em que já tem conhecimento e controle de si próprio, quando adulto. (Argyris, 1969, p. 63-64).

O conflito entre indivíduo e organização é consequência da incongruência entre as características da organização formal e as tendências do crescimento e desenvolvimento do ser humano porque:

Se os princípios da organização forem usados como idealmente definidos, {quase sempre o são}, os empregados tenderão a trabalhar em ambiente no qual (1) dispõem de controle mínimo sobre seu mundo de trabalho cotidiano (2) devem ser passivos, dependentes e submissos, (3) devem ter limitada perspectiva temporal, (4) são induzidos a aperfeiçoar e valorizar o uso freqüente de poucas aptidões superficiais e ralas, e (5) devem produzir sob condições que levam ao malogro psicológico.

Todas essas características são incongruentes com as características que, segundo postulamos aqui, os seres humanos sadios devem desejar. Elas são muito mais congruentes com as necessidades das crianças em nossa cultura. Na verdade, as organizações estão dispostas a pagar altos salários e proporcionar hierarquia adequada, se os adultos amadurecidos aceitarem, durante 8 horas por dia, comportarem-se de maneira menos adulta. (Argyris, 1969, p. 79).

Segundo Vroom, pode-se identificar pelo menos sete variáveis na determinação da satisfação no trabalho; 1) estilo de supervisão ou liderança; 2) interesse intrínseco da função, o teor do desafio ou mudança; 3) a coesão dos grupos de trabalho (possivelmente conflito ou harmonia interpessoal); 4) carga e pressão do trabalho; 5) o prestígio ou status da função em relação a outros (possivelmente envolvendo oportunidades percebidas para progresso e ampliação da função; 6) o tipo de estrutura de recompensa que se associa ao trabalho (por exemplo, pagamento por hora, dia, semana, mês ou ano) e 7) participação na tomada de decisão (Wroom, V. H., 1964).

Se retomarmos os princípios do taylorismo/fordismo, ficará evidente que essas formas de organização do processo de trabalho não motivam e não podem propiciar satisfação dos trabalhadores com o trabalho porque:

1) o estilo de supervisão é autoritário, retirando dos trabalhadores o controle sobre a realização de seu próprio trabalho e sobre o ambiente e trabalho;

2) quanto ao interesse intrínseco da função, sabemos que as tarefas são tão simplificadas, repetitivas e específicas que o trabalhador perde a noção da totalidade do processo de trabalho e não mais consegue atribuir um significado ao seu próprio trabalho por não conseguir identificar no produto final – bens ou serviços – a sua contribuição;

3) a importância dos grupos informais já foi demonstrada por Elton Mayo (1949). Ressalte-se, no entanto, que taylorismo/fordismo eliminaram as equipes de trabalho e individualizaram os postos de trabalho, dificultando as relações entre trabalhadores que ocupam postos de trabalho diferentes, enfrentam dificuldades diferentes, recebem salários diferentes e que, por isso, têm interesses e perspectivas diferentes. A coesão do grupo só poderá se dar com fundamento na insatisfação de todos com as condições de trabalho e, portanto, contra a empresa e/ou organização;

4) como o ritmo da esteira de produção é determinado pela gerência, a carga e pressão do trabalho são enormes: o trabalhador deixa de imprimir seu próprio ritmo à máquina sobre a qual trabalha. E se o salário for por rendimento, isto é, se o estabelecido é a remuneração variável de acordo com a produtividade, o ritmo de trabalho será determinado pelo

trabalhador que, querendo ganhar mais, irá imprimir um ritmo alucinante ao seu próprio trabalho;

5) tarefas simples não atribuem prestígio aos postos de trabalho correspondentes e, em consequência, não atribuem prestígio aos trabalhadores que as realizam, quase sempre situados na base da estrutura de autoridade hierárquica, e contribuem para a sua baixa auto-estima e para a sua desmotivação para o trabalho;

6 e 7) quanto ao tipo de estrutura de recompensa que se associa ao trabalho e à participação na tomada de decisão, sabemos que trabalhadores de chão de fábrica ou de chão de escritório não são chamados a participar do processo de tomada de decisão e sabemos também que o fator salário, por mais importante que seja, não determina a satisfação e muito menos a motivação.

Ainda quanto à primeira das variáveis mencionadas, são muitos os estudos cujas conclusões são consensuais: quanto maior o grau de liberdade de movimento e autonomia, maior a satisfação na função entre os subordinados. E quanto à segunda variável – interesse intrínseco da função, o teor de desafio ou mudança – Myers considera: “uma função desafiadora como aquela que permite uma sensação de responsabilidade, realização, crescimento, progresso, prazer no próprio trabalho e reconhecimento” (Myers, C. S., 1977, p. 58).

Assim, apesar das dificuldades para se estabelecer relações causais entre todas aquelas variáveis e vinculá-las à eficácia organizacional em diferentes ambientes empresariais, parece haver acordo entre os autores sobre as características intrínsecas compensadoras da função propenderem a desempenhar papel mais crucial na determinação do grau de satisfação no trabalho e, ao mesmo tempo, sobre o fato de que o salário é o mais fraco preditor da motivação, embora nenhum trabalhador possa ter satisfação quando não se sente suficientemente recompensado.

Mas, a falta de motivação e a insatisfação dos trabalhadores não só fazem do trabalho uma atividade desagradável, um fardo a carregar, um verdadeiro castigo, como também, além de incidirem negativamente sobre a produtividade, provocam outros enormes prejuízos para as empresas. Com efeito, a insatisfação dos trabalhadores pode ainda se expressar objetivamente nos altos índices de absenteísmo, de desperdício de material, de negligência, de acidentes do trabalho, de *turn over*, de alcoolismo, de consumo de drogas e, muitas vezes, se expressa em atitudes de sabotagem que comprometem a qualidade do produto, o atendimento ao cliente, etc. e obrigam as empresas a investirem maciçamente em programas de atendimento psicológico aos trabalhadores, como os programas anti-alcoolismo, anti-drogas, de segurança, de treinamento permanente devido aos altos índices de *turn over*, etc. São atitudes e comportamentos próprios de pessoas marcadas pela baixa ou nenhuma auto-estima e revoltadas, consciente ou inconscientemente, com as condições de trabalho que lhes são impostas, e, por isso, “punem” de alguma maneira quem lhes “castiga”. Convém lembrar que a palavra “sabotagem” nasceu no meio operário logo no início da industrialização européia. Ao longo dos séculos XVIII e XIX, os operários trabalhavam de tamancos – *sabot*, em francês – e como forma de protesto contra as péssimas condições de trabalho – jornada de 14, 12 horas, baixíssimos salários – jogavam seus tamancos nas máquinas para quebrá-las, causando enormes prejuízos.

A reestruturação produtiva e as novas condições de trabalho

As tecnologias da informação conjugadas às novas técnicas gerenciais do processo de trabalho transformaram o interior das fábricas e dos escritórios, imprimindo-lhes uma nova fase, cujas principais características são:

- redução das dimensões físicas das unidades empresariais, em virtude não só do desenvolvimento do processo de terceirização, isto é, da formação de redes empresariais que desorganizam os mercados de trabalho, como também da adoção de métodos japoneses de organização do interior das unidades produtivas, cujos fundamentos são a utilização racional dos recursos para evitar desperdício e a obtenção de uma produção como zero de defeitos, dano zero nas máquinas, demora zero e burocracia zero, além, é claro, de um rígido controle dos estoques que deu origem ao método *just-in-time* ou produção sem estoques;

- redução da estrutura de autoridade hierárquica com o surgimento de equipes multifuncionais com versatilidade em várias tarefas e compreensão da totalidade do processo de produção e de prestação de serviços com autonomia para a tomada de decisões operacionais;

- redução dos postos de trabalho, já que a nova lógica organizacional se fundamenta nas tecnologias de informação de base microeletrônica e, portanto, nos princípios de integração e supervisão de todo o sistema de produção e, como afirma Zarifian, na “dissociação entre sistema técnico e sistema de trabalho, que passam a ser ligados por um novo sistema, o informacional” (Zarifian, 1990, p. 82), consolidando o princípio de cooperação mútua que, em decorrência, aumenta a responsabilidade profissional de cada um e de todos;

- controle de qualidade a cada etapa do processo produtivo e de prestação de serviços para se chegar ao controle de qualidade total, com zero de defeitos e drástica redução do desperdício;

- fim, portanto, da execução de tarefas parcelares, simplificadas e repetitivas, exigindo-se dos trabalhadores capacidade de compreensão da totalidade do processo de trabalho, versatilidade em várias tarefas, rápida adaptação às inovações e precisão na tomada de decisões, uma vez que os novos princípios de gestão enfatizam o processo e não a estrutura e a função;

- forte envolvimento, por conseguinte, de todos os trabalhadores em todas as etapas do processo de trabalho, tendendo a permitir o fim da total dissociação entre gerência científica e chão de fábrica e escritório que caracterizou as formas taylorista e fordista da organização do trabalho;

- adoção do princípio de aperfeiçoamento contínuo do processo (*kaizen*), encorajando, assim, os trabalhadores ao desenvolvimento e à utilização de suas potencialidades, isto é, inteligência, criatividade, espírito crítico e iniciativa, em todas as etapas da produção e/ou prestação de serviços, permitindo-se vislumbrar aí o início de um novo processo, o de re-

humanização do trabalho, degradado pela universalização do taylorismo e fordismo no século XX; os círculos de controle de qualidade, conhecidos como “CCQS”, nos quais se discutem melhorias no processo de produção, são a expressão mais significativa desse princípio;

- produção orientada pela demanda, ao contrário da produção padronizada em massa do fordismo, o que implica conhecimento das tendências do mercado para atender o consumidor que exige variedade e diversificação na oferta de produtos e serviços. Por isso a necessidade de produzir uma diversidade de produtos em pequenos lotes e o sistema *mjust-in-time/kanban*.

Como se vê, a reestruturação produtiva e do processo de prestação de serviços transformou a natureza do trabalho e definiu o novo perfil do trabalhador do século XXI, cujas características são muito diferentes daquelas dos trabalhadores da organização taylorista e fordista do processo de trabalho.

Aos trabalhadores das empresas modernas impõem-se capacidade de abstração, raciocínio crítico e presteza de intervenção, isto é, capacidade para ler, interpretar e decidir com base em dados formalizados e fornecidos pelas máquinas, além de qualidades sociomotivacionais, de personalidade e caráter, que garantam o bom relacionamento com os colegas das equipes de trabalho.

As tecnologias da informação e as novas técnicas gerenciais do processo de trabalho estão exigindo, portanto, um trabalhador que seja capaz de *efetivar conhecimentos*, ou seja, capaz de utilizá-los corretamente na solução de problemas do dia-a-dia do trabalho e no processo de tomada de decisões que hoje devem ser rápidas devido à compressão espaço-tempo (David Harvey: 1992) provocada pela informatização. Trata-se, assim, do reconhecimento da necessidade de pôr fim ao problema universalmente constatado do *analfabetismo funcional*. Diplomas não mais expressam a real aquisição da capacidade de efetivar conhecimentos na solução de problemas, porque o processo de avaliação dos candidatos a um emprego é cada vez mais determinado pela capacidade de resolução de problemas simulados do que pela apresentação de um *curriculum vitae* pontuado de títulos formalmente adquiridos, como também pela demonstração do preenchimento de requisitos pessoais de ordem sociomotivacional que permitem a integração dos trabalhadores às equipes multifuncionais e, portanto, heterogêneas.

Por essa razão, assiste-se à substituição do conceito de qualificação profissional pelo conceito de competência profissional. Muitos autores têm demonstrado a inadequação do conceito de qualificação profissional para caracterizar o perfil dos trabalhadores da economia informacional, tal como a denominou Manuel Castells (1999). Na medida em que as novas tecnologias e as novas técnicas gerenciais, isto é, a nova lógica organizacional do processo de trabalho tende a fazer desaparecer os postos de trabalho individualmente assumidos, enfatizando a noção de processo e não mais a de estrutura e função, perde significado o conceito de qualificação profissional elaborado para indicar as qualificações do emprego, do posto de trabalho, ou seja, as dificuldades para a realização das tarefas a eles inerentes e as qualidades ou qualificações requeridas do trabalhador para realizá-las bem.

O conceito de competência, tal como tem sido desenvolvido e utilizado, ao contrário do conceito de qualificação profissional, concentra-se nas qualidades intelectuais, mentais, culturais, sociomotivacionais da pessoa do trabalhador e que lhe permitem a compreensão da

totalidade do processo de trabalho, a versatilidade em várias tarefas, a capacidade de tomar decisões rápidas e corretas e a participação em equipes multifuncionais.

As dificuldades para corresponder às novas exigências dos mercados de trabalho impõem um enorme sacrifício e sofrimento para milhões de trabalho à procura de um emprego ou mesmo preocupados com a manutenção de seus empregos sem que tenham tido a oportunidade de adquirir os requisitos que hoje definem a competência. Para adquiri-los é preciso voltar aos bancos escolares do ensino fundamental, médio ou superior, em cursos noturnos, frequentar aulas de informática, tentar aprender inglês etc. ou conformar-se coma condição de excluído do mercado formal de trabalho.

Apesar dos enormes sacrifícios a que devem se submeter para a manutenção de sua empregabilidade: atualização permanente de conhecimentos, enorme responsabilidade e dedicação exclusiva aos interesses da empresa, os trabalhadores que permanecem empregados beneficiam-se da participação nos lucros e, sobretudo e fundamentalmente, do fato iniludível de que a reestruturação produtiva tende a revolucionar a estrutura de poder no seio das unidades produtivas e de prestação de serviços:

1º) ao estabelecer uma política de comunicações abertas de compartilhamento de informações e conhecimentos que possibilita ao trabalhador a compreensão da totalidade do processo produtivo e de prestação de serviços;

2º) ao transformar a estrutura de autoridade hierárquica, suprimindo muitos cargos de chefia intermediária, fonte de conflitos internos;

3º) ao devolver ao trabalhador a responsabilidade pelo processo de trabalho, com a formação de equipes multifuncionais com forte consciência profissional e autonomia para tomar decisões em situações não previstas, o que aumenta o seu envolvimento pessoal, psicológico, proporcionando-lhe condições para o desenvolvimento do sentimento de autoestima, quase próximo ao daquele da autorealização. Os efeitos psicológicos desses sentimentos, afirmam os psicólogos, como acima mencionado, são a satisfação pessoal com repercussões positivas nos níveis de produtividade do trabalho;

4º) ao devolver a compreensão da forte dependência mútua entre empresas e trabalhadores, até então forte dependência unilateral, isto é, dos trabalhadores em relação à empresa. Basta atentar para o fato das consequências econômicas e financeiras do acirramento da competição para se verificar que as empresas são muito mais dependentes do que nunca foram da estreita colaboração de seus trabalhadores. Com tecnologia sofisticada que representa, na grande maioria dos casos, a imobilização de vultosos capitais, com enormes dificuldades para ganhar e fidelizar mercados, obrigando-se a oferecer produtos de qualidade a preços baixos e, sobretudo, obrigando-se a oferecer novos e diversificados produtos para lançar a moda ou acompanhar rapidamente a moda, as empresas dependem sempre mais de trabalhadores confiáveis por serem muito sensíveis e vulneráveis, em termos econômicos e tecnológicos, a greves, paralisações, sabotagens, etc. isto é, aos mecanismos de defesa dos trabalhadores elaborados nas etapas anteriores ao desenvolvimento das tecnologias da informação e ao desenvolvimento da globalização da economia.

Além disso, como as empresas modernizadas e com administração eficiente tendem a ser muito bem-sucedidas, seus lucros tendem também a ser altíssimos, possibilitando não só aumentos salariais frequentes, como sobretudo o pagamento de salários extras a título de

participação nos lucros, dispensando os trabalhadores do desgaste físico e emocional provocado por movimentos grevistas de natureza reivindicatória. E para manter trabalhadores confiáveis em seu interior, evitando-se o absenteísmo, o *turnover*, a negligência, a irresponsabilidade consciente ou inconsciente – formas de resistência desorganizada, ou mesmo organizada, dos trabalhadores às condições de trabalho, com enormes prejuízos para a produtividade e qualidade do produto – as empresas se veem obrigadas a fazer concessões se quiserem obter a necessária colaboração. E passam a oferecer altos salários, formação profissional, promoções no quadro de carreira, benefícios sociais que correspondem a verdadeiros salários, como bolsa educação, fundo de pensão, clube esportivo, colônia de férias, participação nos lucros efetivos, programas de qualidade de vida no trabalho, além de se anteciparem às reivindicações de seus trabalhadores. Ressalte-se também o fato de que trabalhadores mais capacitados tendem a negociar individualmente suas condições de trabalho e de salário, pois salários e benefícios coletivos padronizados não expressam o reconhecimento pela aquisição das novas competências profissionais, adquiridas e atualizadas sobretudo nos bancos escolares e nos cursos de formação sempre mais sofisticados.

As novas condições de trabalho e os novos problemas e dificuldades

Transformado o interior das fábricas e dos escritórios e definido o novo perfil do trabalhador do século XXI, poder-se-ia afirmar que nas novas condições de trabalho a grande maioria dos trabalhadores remanescentes encontra reais oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, um dos fatores determinantes do desenvolvimento do sentimento de autoestima e autorrealização e da satisfação no trabalho.

No entanto, o novo modo de acumulação do capital, gestado na crise econômica das últimas décadas do século XX como tentativa para solucioná-la, e fruto da reestruturação produtiva da qual resultou a especialização flexível, dá origem a novos problemas, dificuldades e frustrações, como também a novas expectativas, interesses, desejos e tentativas de resolução de problemas e realização dos desejos, no infinito processo de reconstrução da História.

Richard Sennett chama a atenção para os efeitos perversos decorrentes do sistema de poder característico da produção flexível e que atingem diretamente os trabalhadores.

Em primeiro lugar aponta para a *reinvenção descontínua de instituições, ou reengenharia*, que resulta do rígido controle dos procedimentos operacionais para a eliminação de unidades repetitivas ou ineficientes, cuja consequência é, inevitavelmente, a redução dos postos de trabalho que fere o moral e a motivação dos trabalhadores remanescentes, sempre ameaçados de desemprego.

Ineficiência ou desorganização não significam, porém, que não há sentido na prática da mudança aguda, demolidora. Essas reorganizações institucionais avisam que a mudança é para valer, e como sabemos muitíssimo bem, os preços das ações das instituições em processo de reorganização muitas vezes sobem, como se qualquer mudança fosse melhor do que permanecer como antes. Na operação dos mercados modernos, a demolição de organizações se tornou lucrativa. Embora possa não ser justificável em termos de produtividade, os retornos a curto prazo para os acionistas

proporcionam um forte incentivo aos poderes do caos disfarçados pela palavra reengenharia, que parece convincente. Empresas perfeitamente viáveis são estripadas ou abandonadas, empregados capazes ficam à deriva, em vez de ser recompensados, simplesmente porque a organização deve provar ao mercado que pode mudar. (Sennett, 1999, p. 58-59)

Em segundo lugar, Sennett se refere ao desenvolvimento do sentimento de insegurança dos trabalhadores naqueles países onde inexiste uma verdadeira rede de proteção do Estado que garanta a distribuição de benefícios em pensões, educação e saúde como fruto das obrigações sociais das empresas de pagar encargos para sustentá-los. A especialização flexível requer mudanças na estrutura interna das empresas para se adequarem às mutantes demandas dos mercados e, se não houver mecanismos institucionais – sindicatos fortes e regulamentação das relações de trabalho – os trabalhadores serão duramente atingidos, seja com o aumento dos índices de desemprego, seja com o rebaixamento dos salários. Esse não é o caso do nosso país, pois que o Brasil tem um mercado de trabalho rigidamente regulamentado, com a mais volumosa legislação trabalhista dentre todos os países industrializados do mundo, com nada mais, nada menos do que 922 artigos. E os sindicatos brasileiros têm liberdade de ação, de mobilização das mais diferentes categorias profissionais, muito embora com reduzido poder de barganha dado o desemprego que atinge mais de treze milhões de trabalhadores, como consequência de uma crise econômica e política sem precedentes na nossa História. Além disso, os brasileiros se ressentem da má qualidade dos serviços administrados pelo Estado, como saúde, educação e segurança pública, apesar da elevadíssima arrecadação de impostos.

Em terceiro lugar, Sennett considera que a produção flexível se caracteriza pela *concentração do poder sem centralização do poder* que se expressa na fragmentação do processo de trabalho com a formação de redes empresariais sob o comando estrito concentrado na grande corporação. A grande corporação decide não só o que, como, quando, quando e onde produzir, mas também fixa metas de produção de difícil cumprimento, cuja consequência é a intensificação do trabalho nas empresas dependentes ou a sua substituição na rede. Além disso,

(...) a grande empresa tem em seu poder o mutante *corps de ballet* de empresas dependentes, e passa as quedas no ciclo dos negócios ou fracassos de produtos para os parceiros mais fracos, que são espremidos com mais força. As ilhas de trabalho ficam ao largo de um continente de poder. (Sennett, 1999, p. 64).

Além disso, considere-se que a reestruturação produtiva se fundamenta, tal como acima indicado, na introdução de novas técnicas de gerenciamento do processo de produção e de prestação de serviços que se caracterizam sobretudo pela adoção de novas relações de trabalho: flexibilização das relações de trabalho, terceirização, banco de horas, trabalho a domicílio, contrato temporário de trabalho, jornada parcial de trabalho, pejotização, trabalho intermitente, uberização ou plataformização, consideradas precárias por se diferenciarem do estabelecido pela legislação trabalhista de 1943, mas agora regulamentadas pela reforma da CLT de 2017.

Flexibilização das relações de trabalho é a expressão utilizada para referir-se ao aparecimento de novas formas de emprego, “relativas àqueles contratos de trabalho que se

afastam da norma” (Freyssenet, J: 2009, p. 27), isto é, contratos de trabalho que, no Brasil, não estavam previstos na CLT - Consolidação das Leis do Trabalho - muito embora existissem de fato, disfarçados sob a forma de relações de trabalho juridicamente estabelecidas, como, por exemplo, o contrato de trabalho temporário, o contrato de prestação de serviços e o trabalho em domicílio, agora regulamentados sob essas denominações. Afirma-se que essas relações de trabalho são fruto do processo de flexibilização e, por isso, são consideradas novas relações de trabalho, pois fogem do estabelecido pela CLT, que previa apenas contrato de trabalho por tempo indeterminado, isto é, contrato selado entre o trabalhador e um único empregador com jornada de trabalho de oito horas.

Precarização das relações de trabalho é expressão utilizada para demonstrar o agravamento da situação dos trabalhadores no mercado de trabalho, agora muito mais estreito e exigente devido à reestruturação produtiva, cuja lógica organizacional se fundamenta na redução dos custos da produção com a introdução da mais sofisticada tecnologia e, em decorrência, com a redução de postos de trabalho e com a intensificação de relações de trabalho intermitentes, como, por exemplo, o trabalho terceirizado e o contrato temporário de trabalho, que impedem o pleno acesso dos trabalhadores aos benefícios sociais previstos pela CLT, formas de contratação de trabalho que chamam a atenção não por sua novidade, mas por sua dimensão e falta de perspectiva de sua reversão. Com efeito, com exceção do banco de horas, as demais formas de trabalho precário sempre existiram no Brasil, disfarçadas seja como compra e venda de serviços entre produtores independentes, seja como contratação de trabalhadores por tempo indeterminado, razão pela qual sempre foram muito altos os índices de rotatividade da força de trabalho em todos os ramos da atividade econômica, além da contratação sem carteira de trabalho assinada que impossibilitava a solicitação da aposentadoria por trabalhadores com mais de sessenta anos, velhos, portanto. A precarização das relações de trabalho é, pois, fenômeno que independe do estágio de desenvolvimento do capitalismo por ser um de seus traços característicos, considerando-se que o mercado de trabalho jamais alocou toda a força de trabalho disponível, registrando sempre níveis significativos de desemprego ou de subemprego; os salários sempre foram insuficientes para garantir a satisfação de todas as necessidades da grande maioria das famílias dos trabalhadores que sempre dependeram das políticas compensatórias do Estado; as tarefas realizadas no emprego não ofereceram a oportunidade de crescimento pessoal e profissional ao maior número de trabalhadores, permitindo-lhes a satisfação de suas necessidades de autoestima e autorrealização; a aposentadoria, após décadas de trabalho, nunca foi suficiente para sustentar a qualidade de vida dos velhos, e a maioria dos trabalhadores com mais de sessenta anos, idosos, não tinha acesso à aposentadoria seja por ter sido contratado sem carteira assinada, seja por trabalhar no mercado informal de trabalho, etc., etc.

O agravamento da situação dos trabalhadores tem se intensificado com o surgimento de novas formas de execução do trabalho em todos os setores da vida econômica, graças à utilização da inteligência artificial, blockchain, big data e profusão de aplicativos para a satisfação de um sem número de necessidades sociais, inaugurando a quarta revolução tecnológica que dá origem à uma nova reestruturação produtiva e organizacional ao transformar, uma vez mais, os mundos do trabalho no curto espaço de tempo de meio século, considerando-se o toyotismo como organização do processo de trabalho implementada a

partir dos anos 70 e 80 e que hoje começa a ser ultrapassada devido ao desenvolvimento das tecnologias de informação, de comunicação e de inteligência, cujas ferramentas mais recentes são a indústria 4.0 e o ChatGPT.

Considerações Finais

Assim, a “re-humanização do trabalho”, ao mesmo tempo em que favorece o desenvolvimento pessoal e profissional da grande maioria dos trabalhadores remanescentes do processo de reestruturação produtiva e de prestação de serviços, vem acompanhada de novos problemas, dificuldades e frustrações criados pelo novo modo de acumulação do capital, com graves consequências para os trabalhadores e governos de todos os países do mundo, em especial dos países menos desenvolvidos. Ressaltem-se a elevação dos índices de desemprego; o surgimento de novas e precárias relações de trabalho; o aumento considerável do mercado informal de trabalho; a exigência de novas competências profissionais adquiridas nos bancos escolares para a garantia de empregabilidade, quando a grande maioria dos trabalhadores dos países mais pobres não tem acesso à escolaridade segundo os padrões de excelência, agravando sobremaneira a sua situação. São muitas as condições adversas, como se vê, mas para os trabalhadores com as competências profissionais exigidas – trabalhadores privilegiados pela educação - abrem-se possibilidades nos mercados de trabalho para empregos que lhes permitem constante crescimento pessoal e profissional e, em consequência, motivação e satisfação no trabalho.

No entanto, é sempre necessário lembrar que, se o século XX deve ser considerado o século do forte assalariamento da classe proletária graças aos milhões de empregos gerados pelo taylorismo e fordismo, empregos de baixa qualidade, é verdade, mas empregos, e com alguma proteção do Estado devido às suas políticas de intervenção na economia, o século XXI parece ser o século do fim dos empregos para a grande maioria dos trabalhadores e do surgimento de novas e precárias relações de trabalho em virtude da difusão da nova lógica organizacional cujo fundamento é a diminuição dos custos de produção com a utilização de uma sofisticada tecnologia e uma verdadeira revolução nas técnicas de gerenciamento do processo de trabalho, que intensificam o trabalho dos trabalhadores ainda necessários e reduzem drasticamente os níveis de contratação de novos.

Segundo os prognósticos dos mais influentes autores das Ciências Sociais, empregos protegidos por uma rígida regulamentação das relações de trabalho serão uma exceção e não a regra, já que a palavra de ordem é, hoje, flexibilidade: flexibilidade dos processos de trabalho, dos padrões de consumo e, primordialmente, das relações de trabalho. Na verdade, as perspectivas são sombrias não apenas pelo rareamento de empregos protegidos, mas pelo rareamento de empregos e até mesmo de trabalho.

As considerações desenvolvidas neste artigo permitem concluir, tal como David Harvey (2011, p. 61): “A relação capital-trabalho sempre tem um papel central na dinâmica do capitalismo e pode estar na origem das crises. Mas hoje em dia o principal problema reside no fato de o capital ser muito poderoso e o trabalho muito fraco, não o contrário.” E de

pensar que estamos apenas no limiar da quarta revolução industrial, aquela da internet das coisas, etc.

Referências

- ARGYRIS, Chris. *Personalidade e Organização – O Conflito Entre o Sistema e o Indivíduo*. Rio de Janeiro: Editora Renes, 1969.
- CASTELLS, Manuel. *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura*, volume 1 – A Sociedade em Rede. São Paulo: Paz e Terra, 2016.
- FREYSSINET, Jacques. As trajetórias nacionais rumo à flexibilidade da relação salarial: a experiência europeia. In: GUIMARÃES, Nadya Araujo et alli: *Trabalho Flexível, Empregos Precários?* São Paulo: Editora Da Universidade de São Paulo, 2009.
- HARVEY, David. *Condição Pós-Moderna*. São Paulo: Loyola, 1992.
- HARVEY, David. *O Enigma do Capital e as Crises do Capitalismo*. São Paulo: Boitempo, 2011.
- HERZBERG, F.; MAUSNER, B. & SNYDERMAN, B. – *The Motivation to Work*. New York: John Wiley, 1959.
- MASLOW, Abrahan. *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row, 1970.
- MAYO, Elton. *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Londres: Routledge, 1949.
- MYERS, C.S. *Industrial Psychology*. New York: Arno Press, 1977.
- MUMFORD, Enid – *Job Satisfaction – A New Approach Derived From an Old Theory*. Sociological Review, 1970.
- OFFE, Claus. O Futuro do Mercado de Trabalho. In OFFE: Claus. *Capitalismo Desorganizado*. São Paulo: Brasiliense, 1989
- POLANYI, Karl. *A Grande Transformação: As Origens de Nossa Época*. Rio de Janeiro: Campos, 2000.
- SENNETT, Richard. *A Corrosão do Caráter: Consequências do Trabalho no Novo Capitalismo*. Rio de Janeiro/São Paulo: Record, 1999.
- ZARIFIAN, Philippe. *La Nouvelle Productivité*. Paris: Harmattan, 1990.
- ZARIFIAN, Philippe. *O Modelo da Competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: Editora Senac, 2003.

Recebido em: 08-02-2024
Modificado em: 24-06-2024
Aceito em: 15-07-2024

Noêmia Lazzareschi

Doutora em Ciências Sociais pelo Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da UNICAMP. Mestre em Ciências Sociais do Trabalho pelo Instituto Superior do Trabalho da Universidade Católica de Louvain (Bélgica). Bacharel e licenciada em Ciências Sociais pela USP. Professora da Faculdade de Ciências Sociais e do Programa de Estudos Pós-Graduados em Ciências Sociais da PUCSP.