

MUNDO DO TRABALHO: CONSTRUÇÃO HISTÓRICA E DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS

Livia de Oliveira Borges e Oswaldo H. Yamamoto

Ao final deste capítulo, espera-se que o leitor seja capaz de:

- ▶ Constatar a complexidade e o dinamismo do que se pensa sobre o trabalho
- ▶ Identificar diferentes concepções sobre o trabalho
- ▶ Relacioná-las às condições históricas em que surgiram
- ▶ Compreender influências dessas concepções nas relações de poder
- ▶ Elaborar e sustentar suas posições sobre a influência de cada uma dessas concepções na atualidade

Conta Homero, na *Odisseia*, que, por ter desafiado os deuses, Sísifo foi condenado a empurrar eternamente montanha acima uma rocha que, por seu próprio peso, rolava de volta tão logo atingisse o cume. Albert Camus (2000) propôs uma instigante interpretação para esse mito. Para ele, o auge do desespero de Sísifo não está na subida: o imenso esforço despendido não deixa lugar para outros pensamentos. A descida, ao contrário, não exigindo esforço, é o momento em que Sísifo é confrontado com seu destino: o aspecto trágico é conferido pela consciência de sua condição.

Não sem razão, o mito de Sísifo tem sido considerado o epítome do trabalho inútil e da desesperança. *Tripalium*, *trabacula*, termos latinos associados à tortura, estão na origem da palavra “trabalho”. Mas trabalho deve ser necessariamente associado a sofrimento? Ou seria lícito pensá-lo, em uma perspectiva oposta, como sendo aquela atividade essencialmente humana em sua relação com a natureza, configurando-se como protoforma do ser social? O trabalho sobre o qual a maioria das vezes falamos é um trabalho inútil?

Muito provavelmente, todos nós, no cotidiano, ouvimos frases como “primeiro o traba-

lho, depois o prazer”. Essa frase, ao mesmo tempo que exalta a importância do trabalho, tomando-o como uma prioridade de vida, supõe-no oposto ao prazer, como se este existisse apenas fora do âmbito laboral. Da mesma forma, temos amigos que contam o que fazem em seus empregos com orgulho. Por isso mesmo, falam tanto de suas próprias atividades que às vezes até nos aborrecemos. Outros se queixam das condições de trabalho. Uns sonham com um mundo no qual não precisem trabalhar, outros se aposentam e reinventam um trabalho para si mesmos, porque não conseguem viver sem uma ocupação. Reclamamos dos nossos empregos e das condições de trabalho, mas continuamos exercendo nossas atividades – ora para garantir nossa própria subsistência, ora para ir muito além dela. Portanto, lembrando essa variedade de situações, que qualquer um de nós seria capaz de continuar listando longamente, é fácil entender que **trabalho é objeto de múltipla e ambígua atribuição de significados e/ou sentidos**. Existe uma linha de pesquisas no campo da psicologia estudando a variedade de significados e sentidos que as pessoas atribuem ao trabalho, os quais guardam entre si convergências e muitas contra-

dições. Tais estudos partem de diversas abordagens na psicologia, e as divergências nutrem o dinamismo dessa área de estudo, porém, o caráter múltiplo e ambíguo das atribuições de significados tende a ser consensual.

Tudo isso se complica ainda mais se substituímos a atribuição de significados por outros aspectos que sirvam de critérios para diferenciar os âmbitos do trabalho. Assim, se considerarmos as relações de poder dentro das organizações, podemos distinguir o trabalho subordinado das chefias intermediárias, dos gerentes, dos diretores, dos proprietários, etc. Se consideramos a natureza do que fazemos, temos a complicada classificação das profissões e ocupações; se a existência de contrato de trabalho, temos empregados, patrões, autônomos; se a formalidade do contrato, temos trabalho nos mercados formal e informal; se a complexidade da tarefa, podemos ter classificações como trabalho simples, repetitivo, abstrato e complexo; se o tipo de esforço, temos trabalhos braçal e intelectual; se a existência de remuneração, temos trabalhos voluntário e remunerado; se a qualidade da remuneração, temos trabalhos bem e mal remunerados. Se nos detivermos na forma de pagamento, podemos ter trabalhos por salário fixo, por produção e misto. Se pensarmos nos seres vivos, e não apenas no homem, temos trabalhos animal e humano. Além da variedade de critérios utilizados para classificar o trabalho, também podemos complicar tais classificações, variando seu nível de sofisticação por meio da combinação de critérios e/ou do aumento dos níveis utilizados em cada classificação.

Portanto, quando utilizamos a palavra “trabalho”, não estamos necessariamente falando do mesmo objeto. Na psicologia do trabalho e das organizações, por sua vez, falamos em construtos como motivação para o trabalho, comprometimento no trabalho, envolvimento no trabalho, aprendizagem no trabalho, socialização no trabalho, satisfação no trabalho, treinamento em trabalho, aconselhamento no trabalho, estresse no trabalho, qualidade de vida no trabalho, e assim por diante. A repetição da palavra “trabalho” foi proposital, para ajudar a ilustrar a frequência com que a empregamos. E, de que trabalho estamos falando?

Quando o leitor se debruça sobre as diversas teorias referentes a algum fenômeno (p. ex., satisfação, motivação, estresse), se é capaz de se dar conta do conceito de trabalho implí-

cito nelas, terá sua capacidade crítica ampliada. Explicitar tais concepções é objeto do desenvolvimento deste capítulo. Vamos começar expondo algumas premissas que foram nosso ponto de partida para desenvolvê-lo, selecionando conteúdos, estabelecendo interpretações e enfocando algum tipo de trabalho. Tais decisões viabilizaram o capítulo, mas significam que ele está longe de esgotar o assunto. Portanto, o leitor deve atentar para o fato de que o capítulo não substitui leituras mais extensivas sobre o assunto, apenas o introduz, facilitando tais leituras.

Levando a cabo nosso propósito, iniciamos lembrando algumas fronteiras do campo da psicologia do trabalho e das organizações. Assim, os psicólogos que atuam e pesquisam nesse campo não lidam com o trabalho dos animais, mas com o trabalho humano. E o que diferencia esses dois tipos de trabalho? Embora não seja simples distinguir as atividades de primatas não humanos das de nossos ancestrais nas suas tarefas de caça e coleta, ou mesmo de algumas que os humanos até hoje fazem, existe um elemento distintivo fundamental: a intermediação da cultura (Argyle, 1990). E, de forma mais pontual, o critério frequentemente utilizado é o da intencionalidade, que foi explicitado pela primeira vez por Marx (1983), ao distinguir o “pior arquiteto” da “melhor aranha”:

No fim do processo de trabalho, obtém-se um resultado que já no início deste existiu na imaginação do trabalhador, e portanto idealmente. Ele não apenas efetua uma transformação da forma da matéria natural; realiza, ao mesmo tempo, na matéria natural seu objetivo, que ele sabe que determina, como lei, a espécie e o modo de sua atividade e ao qual tem de subordinar sua vontade. (Marx, 1983, p. 149-150).

Isso significa que, para nós, autores deste capítulo, quando uma forma de exercer o trabalho tenta eliminar a necessidade da intencionalidade humana ou suas capacidades cognitivas, tenta descaracterizar o próprio trabalho na sua condição humana. E essa compreensão está por trás de muitas críticas e análises que se fazem sobre a forma de planejar e organizar o trabalho.

Mas, seguindo na delimitação, lembramos que o psicólogo do trabalho e das organizações, na maior parte das vezes, lida com o trabalho re-

munerado. Por isso, os aspectos socioeconômicos são aqui considerados importantes e delimitadores do mundo do trabalho. Na literatura do campo, para clarear a adoção dessa delimitação, Brief e Nord (1990), por exemplo, anunciaram sua opção em adotar a definição econômica do trabalho, que consiste em dizer que ele é o que se faz para ganhar a vida ou o que se é pago para fazer. Isso não significa que os referidos autores reduzam o trabalho a sua dimensão econômica, mas que ele é objeto de seus estudos, se essa dimensão é incluída.

Outra fronteira comum na literatura do campo é aquela posta pelo **contrato de trabalho, que diferencia trabalho de emprego**. Alguns autores, como Jahoda (1987), têm-se preocupado com tal diferenciação. Para a autora, **o emprego é uma forma específica de trabalho econômico (que pressupõe a remuneração), regulado por um acordo contratual (de caráter jurídico)**. Blanch (1996) acentuou que o emprego implica a redução do trabalho a um valor de troca, portanto, a uma mercadoria, o que mais adiante retomaremos, à medida que descrevermos a evolução e os problemas do mundo do trabalho a partir do surgimento do capitalismo. Acrescentamos, apenas, no momento, que, para Jahoda, tal diferenciação tem implicações diretas na forma de analisar os problemas do mundo do trabalho na atualidade. Por exemplo, ela argumentou que é mais adequado opor o desemprego ao emprego, e não vê-lo como a antítese do trabalho. Jahoda alertou que, raramente, ocorre a consideração de tal diferença na literatura em geral e que o uso dos termos “trabalho” e “emprego”, como sinônimos, está enraizado em nossos hábitos linguísticos, o que contribui para continuarmos desatentos a tal engano. Para ela, definições em ciências humanas não são neutras, trazendo sempre consigo juízos de valores implícitos (ou explícitos). Tal confusão, aparentemente apenas linguística, termina por dificultar a discussão sobre o papel do trabalho na sociedade desde o fim século XX e sobre a importância que as pessoas atribuem ao trabalho.

Com essas fronteiras explicitadas, precisamos ir adiante. Continuamos com questões, como: estamos falando de qual trabalho? Quais são as concepções consolidadas sobre o trabalho? Compreendemos que cada indivíduo tem seu próprio conceito de trabalho, o que em si estabelece uma variedade de conceitos e/ou significa-

dos, mas estes não são independentes do contexto histórico. As concepções desenvolvidas na sociedade transpassam os significados que construímos nas nossas trajetórias de vida. Para descrever, então, as concepções do trabalho construídas historicamente e que têm influenciado a atuação de profissionais e pesquisadores, propusemo-nos a realizar um excuro histórico, compartilhando nossa reflexão sobre o trabalho. Nossa intenção é oferecer uma visão panorâmica sobre o ambiente ideológico em que atua o psicólogo do trabalho e das organizações. A consequência dessa estratégia é a divisão do capítulo segundo cortes históricos nos quais há maiores mudanças na forma de conceber o trabalho. Isso não significa que cada corte de tempo constrói um conjunto de ideias diferentes e, que, conseqüentemente, desaparecem as anteriores. As últimas continuam presentes no novo conjunto ou fazendo oposição a ele. É claro que, em cada época, as ideias da classe dominante são as mais influentes (Marx; Engels, 1981).

Em síntese, entendemos que esse caminho propiciará uma introdução nas discussões sobre o tema, partindo

1. da compreensão da construção histórica do conceito de trabalho; e
2. da identificação das principais mudanças, tendências e desafios no mundo do trabalho, sem deixar de considerar as disparidades de desenvolvimento e as problemáticas vivenciadas no mundo do trabalho no Brasil.

Por fim, compete-nos explicitar um último limite adotado. Detemo-nos na história do trabalho a partir do surgimento do capitalismo por uma questão de concisão e a fim de priorizar os aspectos mais diretamente relevantes para a leitura da realidade em nossos tempos. Portanto, a curta referência que faremos aos tempos que antecedem o capitalismo tem como finalidade contrastar as especificidades do mundo capitalista.

▶ CONCEPÇÃO DO TRABALHO: DA DEGRADAÇÃO A SUA GLORIFICAÇÃO

O conceito do trabalho passou a ocupar um lugar privilegiado no espaço da reflexão teórica nos dois últimos séculos. Apesar disso, podemos falar de trabalho humano desde os primórdios da hu-

manidade, sendo exemplos, as comunidades de caçadores e coletores 8.000 anos a.C., a incipiente agricultura no Oriente Médio, na China, na Índia e no norte da África, o trabalho escravo nas civilizações antigas e a relação servil na Idade Média. Existe farta e instigante literatura sobre o assunto e com diversos níveis de profundidade a que os diferentes leitores podem recorrer.¹

Houve vários conjuntos de ideias; a construção de cada um demandou um longo período histórico, e mesmo nas sociedades antigas conviveram ideias divergentes sobre o trabalho, embora com distintos poderes de influência. As ideias sobre o trabalho na Antiguidade, mais referenciada pela literatura, certamente são aquelas associadas ao pensamento grecoateniense e às práticas escravistas no Império Romano. A literatura tem resgatado (Anthony, 1977; Hopenhayn, 2001) o pensamento de Platão e de Aristóteles sobre o trabalho. Tais filósofos clássicos exaltavam a ociosidade. **O cidadão, para Platão, deveria ser poupado do trabalho. Aristóteles valorizava a atividade política e referia-se ao trabalho como atividade inferior que impedia as pessoas de terem virtude. Todo cidadão deveria abster-se de profissões mecânicas e da especulação mercantil: a primeira limita intelectualmente, e a segunda degrada eticamente. A filosofia clássica caracterizava o trabalho como degradante, inferior e desgastante.** Ele, o trabalho, competia aos escravos. Era realizado sob um poder baseado na força e na coerção, de modo que o senhor dos escravos detinha o direito sobre a vida destes últimos. Essa organização de valores era possível em razão da extrema concentração de riquezas, da submissão dos povos dos territórios conquistados e da legitimação da escravidão.

A concepção do trabalho partia de um conceito mais restrito, reduzindo-o às atividades braçais e/ou manuais executadas pelos escravos. A política, atividade superior e dos cidadãos, não era considerada trabalho. Aristóteles entendia a escravidão como um fenômeno natural, pois sustentava que havia pessoas destinadas a fazer uso exclusivo da força corporal e que

deveriam satisfazer suas necessidades no âmbito restrito das atividades manuais. Para ele, o escravo jamais estaria apto para as descobertas e para os inventos, e seria essa condição que determinaria a perda da liberdade.

No Império Romano, as guerras e conquistas, o antagonismo de classe e as crises econômicas que empobreciam ainda mais as camadas populares garantiam a abundância de mão de obra escrava. Justamente por essas razões, apesar das contribuições romanas no campo do Direito, Grécia e Roma compartilhavam formas semelhantes de conceber o trabalho, sustentadas pela escravidão e pela estruturação da sociedade (baseada no escravismo).

Hopenhayn (2001) chama atenção, entretanto, para o fato de que nem entre os gregos aquelas ideias foram unânimes. Elas representaram o que era dominante no mundo grego, porém, em Hesíodo (três séculos antes de Platão), e depois, na religião de mistérios, que encarnava a vontade dos camponeses, assinalava-se que os deuses e os homens odeiam aqueles que vivem inativos, enquanto exaltam e tomam como sagrado o trabalho daqueles que se unem à terra. Caldeus, hebreus, orientais e primeiros cristãos, entre outros, tinham ideias distintas sobre o trabalho daquelas mais conhecidas da Antiguidade.

Mudanças foram acontecendo paulatinamente durante a Idade Média no que se refere à economia e à estrutura das sociedades, de forma que as ideias mais influentes na Antiguidade foram se tornando inadequadas. **É com o surgimento do capitalismo que se constrói e se consolida uma mudança mais visível na reflexão sobre o trabalho.** Compete-nos questionar: por quê? Para Marx (1983), as novidades na concepção do trabalho refletem as mudanças concretas na organização do trabalho e na sociedade. Para ele, dois fatos principais demarcaram o surgimento da produção capitalista: a ocupação pelo mesmo capital individual de um grande número de operários, estendendo seu campo de ação e fornecendo produtos em grande quantidade, e a eliminação (dentro de certos limites) das diferenças individuais, passando o capitalista a lidar com o operário médio ou abstrato. Marx (1983) assinalou que a cooperação, ou

[...] a atividade de um número maior de trabalhadores, ao mesmo tempo, no mesmo lugar (ou, se se quiser, no mes-

¹ Para uma abordagem de conjunto sobre desenvolvimento do modo de produção capitalista, ver Dobb (1987). Para uma discussão sobre as formações pré-capitalistas, Marx (1981). Recomenda-se também a leitura de outras obras, como Albornoz (1986), Anthony (1977) e Hopenhayn (2001).

mo campo de trabalho), para produzir a mesma espécie de mercadoria, sob o comando do mesmo capitalista, constitui histórica e conceitualmente o ponto de partida da produção capitalista. (Marx, 1983, p. 257).

Esses dois fenômenos ocorreram com o surgimento da manufatura, que, por sua vez, pressupõe um adiantado processo de acumulação do capital. Quem detém os meios de produção é o capitalista. O indivíduo desprovido desses meios não tem como reproduzir sua existência. Essa situação, que põe de um lado o dono do capital e, de outro, os detentores da força de trabalho, não é um fato natural, mas resultado de um processo histórico. É essa condição “livre” e desprovida dos meios de produção do trabalhador que proporciona a venda da força de trabalho como uma mercadoria – a única que o trabalhador detém. **Ser mercadoria significa representar um valor de uso (quando sua utilidade é acessível ao ser humano) e um valor de troca.** Em outras palavras, a situação socioeconômica tornou necessário ao indivíduo, desprovido de tudo, vender seu trabalho, e, ao capitalista, adquiri-lo, como meio de dar prosseguimento à produção de outras mercadorias, o que, sendo valor de troca, permite crescer seu capital. Nessa realidade, fundou-se a noção de contrato de trabalho, recriando-o na forma de emprego assalariado, como referido anteriormente.

Se nos abstrairmos do valor de uso de cada mercadoria, percebemos que permanece uma propriedade: a de produto do trabalho humano. Portanto, um bem tem valor em virtude do trabalho humano nele materializado. Os meios de produção pertencem ao capitalista, logo, o produto é sua propriedade. O trabalhador, que vende sua força de trabalho como qualquer mercadoria, realiza no ato de venda o valor de troca, alienando o valor de uso no que produziu. O capitalista prolonga o uso da força de trabalho em seu benefício, obtendo o lucro da diferença do que pagou e a quantidade de trabalho recebida do trabalhador. Assim, a mais-valia é o prolongamento do processo de formação de valor, ou seja, resulta de um excedente quantitativo de trabalho na duração prolongada do processo de produção.

Ao capitalista interessa, pois, ampliar a mais-valia. De início, assim o faz por meio do prolongamento da jornada de trabalho. É a cha-

mada exploração extensiva. Esse prolongamento, porém, é limitado concretamente pelo tempo que um indivíduo pode trabalhar e pelas reações sociais. Por isso, o capitalista busca modos de aumentar a produção de mercadorias, exigindo menor quantidade de trabalho. É a mais-valia relativa. E o que o capitalista fazia, então, para produzir a mais-valia relativa?

Os meios de aumentar a produtividade foram preocupações nas obras de Adam Smith no fim do século XVII. Esse economista atribuiu um relevante valor social ao trabalho e ao seu parcelamento, uma vez que advogou que a manufatura aumentaria a abundância geral, difundindo-a entre todas as camadas sociais (Anthony, 1977). Ilustrando esse ponto de vista, Adam Smith (1978) descreveu a fabricação de alfinetes dividida em 18 operações, apontando as vantagens desse parcelamento para a produtividade e, por consequência, para a sociedade. Postulou o aumento de produtividade por meio da especialização do trabalhador em uma única tarefa. Justificou a necessidade da especialização no trabalho pela natureza das aptidões individuais. Considerou a divisão do trabalho uma consequência da propensão da natureza humana para permutar, negociar e trocar bens e das faculdades da razão e da linguagem.

Esses argumentos de Smith divergem da linha de pensamento que apresentamos, procurando explicar a organização e mudanças no trabalho nas relações sociais como estabelecidas historicamente. Essa explicação da divisão do trabalho permite que o princípio divisor de ricos e pobres tome uma feição de bem-sucedido e malsucedido (Anthony, 1977), porque em tal explicação o principal requisito para o sucesso é o trabalho duro. Isso contribuía, também, para criar docilidade e disciplina naqueles que pelo trabalho duro “falham”. Dessa forma, os trabalhadores eram atraídos por mais salários ou recrutados pela pobreza.

Assim, entendemos que a sofisticação da divisão parcelada do trabalho, descrita por Smith, e a introdução da máquina, além de demarcarem o início do capitalismo, são instrumentos de aperfeiçoamento do processo de desenvolvimento do capitalismo, ampliando a produtividade e, junto a ela, a mais-valia. Para Smith (1978), a economia produziria abundância geral graças aos ganhos de produtividade dentro de uma perspectiva da economia liberal, que va-

loriza a iniciativa privada. A leitura de seus textos revela uma hierarquização, desvalorizando o trabalho público em favor do trabalho privado. A implicação direta dessa hierarquização é advogar a reduzida intervenção política na economia:

[...] é da mais alta impertinência e presunção, entre reis e ministros, pretender interferir na economia das pessoas particulares, e restringir os seus gastos, seja por leis suntuárias, seja pela proibição da importação de objetos de luxo estrangeiros... Que vigiem bem as próprias despesas, e poderão confiar tranquilamente nas dos particulares. (Smith, 1978, p. 41).

Adam Smith viveu em uma época em que os governos absolutistas, na Europa, de um lado, protegiam a burguesia com leis mercantilistas em defesa das economias nacionais e, de outro, sustentavam o luxo da nobreza com base nos valores da Idade Média. Em continuação, é preciso considerar que, ao lado de sua crítica à intervenção do poder público, Smith (1978) diferenciou o trabalho entre produtivo e improdutivo (vide *box*), sendo o primeiro aquele que agrega valor, e, o segundo, o que não acrescenta valor sobre nada:

O trabalho de algumas das mais respeitáveis classes da sociedade é, como o dos servos, improdutivo em relação ao valor, e não se fixa nem se realiza em qualquer objeto permanente ou mercadoria vendável que dure após terminado trabalho, nem dá origem a valor pela qual uma igual quantidade de trabalho pudesse depois ser obtida. (Smith, 1978, p. 27).

Além da transformação do trabalho em mercadoria, estabelecida pelo capitalismo emergente, surgiu uma concepção de instrumentalidade econômica do trabalho, em que este valia tanto mais quanto aumentavam os rendimentos do detentor do capital (Anthony, 1977). Essa visão utilitarista do trabalho contradizia os objetivos de buscar uma máxima lucratividade nos moldes do regime de trabalho capitalista. É nesse contexto que Anthony defendeu que a construção do *homo economicus* exigiu o desmantelamento do sistema de pensamentos, conceitos, com-

Trabalho produtivo e improdutivo

Marx (1975a) desenvolve essa distinção, entre o trabalho produtivo e o improdutivo, no “Capítulo inédito d’O capital”, parte dos manuscritos de 1863. É importante salientar que não existe qualquer julgamento de valor ou da importância do trabalho nem modalidades que sejam produtivas ou improdutivas *per se*. Para Marx, “[...] é produtivo o trabalhador que executa um trabalho produtivo e é produtivo o trabalho que gera diretamente mais-valia, isto é, que valoriza o capital [...]” (Marx, 1975a, p. 93). Enquanto isso, na concepção de Smith, há um julgamento de valor, em que vale mais o trabalho produtivo, porque é a valorização do capital que deve mais importar. O trabalho improdutivo deve ser reduzido ao seu mínimo, porque representa um custo a ser resposto pela rentabilidade do capital. Smith inclui entre o trabalho improdutivo aqueles exercidos pelos servidores públicos. Para ele, os servidores públicos, como as pessoas que não trabalham, representam o mesmo sentido para a sociedade: são custos.

preensões e percepções medievais. Foi necessário mudar a compreensão do próprio homem e legitimar o lucro. O novo modo de produção afetou vários aspectos da organização da vida e da sociedade: por exemplo, separou os ambientes doméstico e de trabalho; reuniu um número imenso de pessoas em um mesmo lugar (a fábrica), em torno de uma única atividade econômica; intensificou o crescimento das cidades e sua separação do campo. No contexto da fábrica, a “cooperação” introduziu novidades no planejamento, na organização e na execução do próprio trabalho, como a necessidade de padronizar a qualidade dos produtos e dos procedimentos, bem como de adotar uma disciplina. Essas novidades justificaram e promoveram o surgimento das funções de direção e supervisão (gerência), para fiscalizar e controlar o trabalho. A adaptação do trabalhador a tal realidade não ocorreu de forma simples, sendo um desafio submetê-lo a tais condições. Portanto, a situação era contraditória, entre outros aspectos, em razão do fato de se almejar mais produtividade e, pelo modo de produção adotado, provocar um esvaziamento do conteúdo do trabalho, bem como, por consequência, o desgosto com as tarefas por par-

te do trabalhador, de quem se exigia mais produtividade. A sobrevivência da noção do “livre contrato” do modelo capitalista, por consequência, demandou uma concepção do trabalho, valorizando-o em oposição ao ócio.

Weber (1967) mostrou que o protestantismo ofereceu um referencial útil para resolver as contradições do modelo perante as exigências apresentadas ao trabalhador, recorrendo a formulações ideológicas. A tradição paternalista contribuiu com um elemento ideológico sobre a relação empregadores e empregados, tornando “natural” a autoridade hierárquica, como obrigação religiosa de controlar, bem como a responsabilidade e a esperada obediência. Atividade e cooperação voluntária tornaram-se mais importantes que depender do empregador. O referido autor, na sua obra seminal *A ética protestante e o espírito do capitalismo*, descreve o papel da reforma protestante na formulação ideológica. O luteranismo criou a noção de vocação, que consistia em um chamado de Deus para a realização de um trabalho secular ou uma missão. Valorizava, assim, o cumprimento do dever, e este era o único caminho para satisfazer a Deus e/ou para conseguir a salvação. A profissão era concebida como um dom divino. Assim, para o autor, “[...] o efeito da Reforma, como tal, em contraste com a concepção católica, foi aumentar a ênfase moral e o prêmio religioso para o trabalho secular e profissional [...]” (Weber, 1967, p. 55).

As tendências do protestantismo ascético – o calvinismo, o pietismo, o metodismo e as seitas batistas – que se seguiram ao luteranismo vieram complementar a formulação. Todas exaltaram o trabalho para a glorificação de Deus e, ao mesmo tempo, reprovaram as manifestações de comportamento irracional e sem objetivo, além de incentivar a poupança. Incentivaram o trabalho sistemático e metódico. Sintetizando, Weber (1967) afirma:

Segue-se a exortação de que “aqueles que ganham tudo o que podem e poupam o quanto podem”, também “devem dar tudo o que podem”, para assim crescer na graça de Deus e amearhar um tesouro do céu [...] (Weber, 1967, p. 126).

Para Weber, também é própria dessas formulações do protestantismo ascético a noção da prova. **Quanto mais duro se trabalha, mais se**

prova ser merecedor da graça divina. O sucesso (riqueza) é o resultado desse trabalho duro. Tal formulação emprestou legitimidade à distribuição de riqueza e tranquilizou a mente dos ricos. Como complemento, o protestantismo ascético também atribuía responsabilidade individual para se ter ou não a graça divina. Só o indivíduo sabia se era escolhido por Deus ou não. A ele, e somente a ele, cabia provar o estado de graça, reconhecendo o chamado de Deus na ação ascética.

Assim, em uma economia que nutre uma visão utilitarista do trabalho, formulou-se uma concepção que a ele atribui elevada centralidade, independentemente de seu conteúdo, associada a uma ética do cumprimento do dever. Toma o trabalho, defende-o e valoriza-o como mercadoria, disciplinado, mecanizado, de larga escala, estritamente supervisionado, exigindo requisitos mínimos padronizados, planejado e concebido por especialistas e executado por outros, supondo o livre contrato. Inclui várias ciências dualistas e valorativas, como improdutivo e produtivo, de execução e intelectual, operativo e administrativo, público e privado, camponês e urbano, artesanal e industrial.

Foi esse processo de elaboração ideológica do que seja o trabalho e de justificação do esforço e da submissão, incluindo sua própria exaltação, que Anthony (1977) designou de “glorificação do trabalho”, e, outros autores, de “construção da ética do trabalho” (p. ex., Bülcholz, 1977). Em síntese, o trabalho foi concebido como uma categoria central que os indivíduos devem tomar como prioridade em suas vidas, porque deverá prover a abundância geral e o sucesso individual. Por isso, deve ser exercido de forma planejada, padronizada e disciplinada. Esse trabalho vale tanto mais quanto seja produtivo (e não pelo seu conteúdo). Para atingir esses alvos (valores sociais), é tratado como uma mercadoria, simplificado, exigindo requisitos mínimos de qualificação, mas dedicação máxima. As bases de poder, no espaço de trabalho, sustentam-se na propriedade do capital e dos meios de produção, do saber fazer e das possibilidades de conceder recompensas e punições nas mãos de uma minoria.

O fato de haver toda uma construção ideológica não eliminou, entretanto, as reais contradições nem as insatisfações e a capacidade de reação dos trabalhadores. Antes contribuiu à exploração radical da classe trabalhadora, re-

gistrada por Marx (1975a) e por Marx e Engels (1982), entre outros autores. Por isso, a história do desenvolvimento capitalista é, também, a história da resistência dos trabalhadores. Os embates em torno da regulamentação da jornada de trabalho nas leis fabris da segunda metade do século XIX são exemplos da luta do proletariado para impor um limite à exploração capitalista (Anthony, 1977; Marx; Engels, 1982).

O sistema de “cooperação”, ao mesmo tempo que engendrou todas as novidades já assinaladas, também reuniu as pessoas em grandes massas trabalhadoras, criando as condições necessárias à construção da consciência de classe dos próprios trabalhadores, estimulando o desenvolvimento da organização trabalhista. Nos países desenvolvidos, o fim do século XVIII e o século XIX foram marcados pelo desenvolvimento do movimento sindical, e as principais ideias que abasteceram as críticas ao regime capitalista foram reflexões marxistas e anarquistas sobre esse sistema (vide *box*). Principalmente as

A exploração nos primórdios do capitalismo e a reação dos trabalhadores

As condições subumanas de trabalho às quais eram submetidos os trabalhadores, incluindo mulheres e crianças, nos primórdios da grande indústria, são retratadas por Engels (1986) e Marx (1983). No livro *l d'O Capital*, Marx discute os embates operários em torno das leis fabris inglesas.

Os trabalhadores reagiram àquelas condições, organizando-se politicamente. Engels, ao analisar as greves operárias da primeira metade do século XIX, demonstra que elas expressam a tomada de consciência dos trabalhadores sobre a necessidade de coesão e solidariedade nas lutas contra o capital.

Muitos autores têm retomado e aprofundado a análise desses movimentos, não sobre seu surgimento nos primórdios do capitalismo, mas levando em conta toda sua evolução durante todas as fases do capitalismo, seguindo, portanto, até os nossos dias. Por isso, recomendamos, adicionalmente à literatura já citada, leituras como Anthony (1977), Antunes (1989), Braverman (1974), Bicalho-Sousa (1994), Borges e Alvaro (2013), Costa (1995), Hopenhayn (2001), Lukács (1967), Marx e Engels (1982), McCarthy (1985) e Ransome (1996).

primeiras continuam sendo importantes, e os conceitos introduzidos por Marx a respeito do trabalho ainda permanecem em voga como referência obrigatória para aqueles que estudam o tema. Por isso, é necessário aprofundá-los aqui, além do que já foi referido anteriormente.

Na concepção do trabalho que procurava justificar as relações de produção sob o regime capitalista, a glorificação do trabalho ocorre pela formulação ideológica, descrita anteriormente, enquanto **em Marx o trabalho é uma categoria social estruturante em dois sentidos: produz a própria condição humana e representa um eixo da história da humanidade**. Em relação ao primeiro sentido, Marx (1980) defende que o processo de diferenciação do homem do restante dos animais inicia quando aquele produz seus meios de subsistência, ou, em outras palavras, à medida que é produtor de sua vida material, e o trabalho passa a ser expressão do próprio ser:

A maneira pela qual os indivíduos manifestam a sua vida reflete muito exatamente o que eles são. O que são coincide, portanto, com a sua produção, tanto com o que produzem quanto com a maneira pela qual o produzem. O que os indivíduos são depende, portanto, das condições materiais de sua produção. (Marx, 1980, p. 46).

Podemos distinguir os homens dos animais pela consciência, pela religião, por tudo o que se quiser. Mas eles começam a distinguir-se dos animais assim que começam a produzir os seus meios de vida, passo este que é condicionado pela sua organização física. (Marx; Engels, 1981, p. 23).

O segundo sentido expressa-se na noção de que a história da humanidade é a história das relações de produção. Marx (1980) e Engels (1986) tomam o modo de produção como um dos caracterizadores de cada estágio da história da humanidade. Assim, a produtividade da força de trabalho varia com o “[...] grau de desenvolvimento da ciência e a sua aplicação tecnológica, o mundo normal do processo de produção, a extensão e a eficácia dos meios de produção e, finalmente, as condições naturais [...]” (Marx, 1975b, p. 27).

Para Marx (1975a), a transformação do modo de produção manufatureira para o mo-

do de produção capitalista da “cooperação” exige um parcelamento progressivo do trabalho em suas operações, simplificando a atuação de cada um. Um conjunto de trabalhadores atua lado a lado, sob um plano geral em um mesmo processo de produção. Tal tipo de organização do trabalho possibilita a massificação da produção. Introduce a noção de operário coletivo. Cada um, individualmente, não produz mercadorias, e quanto mais “[...] o operário parcelado é incompleto, mais se torna perfeito como parte do operário coletivo [...]” (Marx, 1975a, p. 73). Esse caráter fragmentado da produção, por sua vez, subtrai as possibilidades de identificação do trabalhador com o produto de seu trabalho. Interliga-se, assim, a concepção da força de trabalho como mercadoria à alienação do trabalhador. Trata-se, então, de alienação em várias formas. O trabalhador não detém os meios de produção, não tem controle sobre o produto nem sobre o processo de trabalho, e, portanto, são suprimidos seu saber fazer e suas possibilidades de identificação com a tarefa e com o produto.² O parcelamento das tarefas subtrai, também, o atributo da inteligência do trabalho. Enquanto o trabalho deveria humanizar o próprio homem, de fato o subdivide:

Não somente trabalhos parciais são repartidos entre diferentes indivíduos; o próprio indivíduo é dividido, transformado em mecanismo automático de um trabalho parcial [...]. No início, o operário vende sua força de trabalho ao capital porque lhe faltam os meios materiais necessários para a produção de uma mercadoria; e agora, sua força de trabalho individual recusa qualquer serviço, a menos que seja vendida ao capital. Ela não funciona mais senão num conjunto que, após a sua venda, existe apenas na oficina do capitalista [...] (Marx, 1975a, p. 77).

Marx (1975b) também afirma que o modelo capitalista criou o atributo de monotonia

ao trabalho, ligada à excessiva simplificação e eliminação da necessidade de qualificação do trabalhador.

Mesmo a facilidade enorme do trabalho torna-se um meio de tortura, pois a máquina não dispensa o operário do trabalho, mas tira-lhe o interesse. Toda a produção capitalista, enquanto cria não somente valor, mas ainda mais-valia, tem essa característica: o operário não domina as condições de trabalho, é dominado por elas; mas essa mudança de papéis não se torna real e efetiva, do ponto de vista técnico, senão com o emprego de máquina [...] (Marx, 1975b, p. 113).

O pensamento marxiano³ opõe-se ao de Smith sobre o sentido do trabalho, pois o segundo atribui um valor social à organização deste, acreditando que o parcelamento das tarefas conduziria à abundância geral, enquanto o primeiro entende que o parcelamento das tarefas tem como objetivo o crescimento da mais-valia relativa, ao retirar do operário um rendimento superior durante o mesmo período de tempo (Marx, 1975b). Em consequência, o efeito social, longe de ser a abundância geral, indesejavelmente é a acumulação do capital de um lado e a pauperização das massas de outro (Marx, 1975b).

Em Marx (1975b), o trabalhador é submetido à exploração por meio das condições materiais e sociais, que não lhe oferecem outra oportunidade de sobrevivência. Inclui, nos condicionantes da submissão à exploração, a existência do que chama de “exército industrial de reserva”. Marx (1980) afirma que faz parte desse exército todo trabalhador durante o tempo em que está desempregado ou parcialmente empregado. Classifica-o em três variações: flutuante, latente e estagnado. A primeira variação refere-se àqueles trabalhadores ora repelidos, ora atraídos pela indústria, ou seja, por aqueles temporariamente desempregados. A segunda, à população trabalhadora rural sempre na iminência de transferir-se para a área urbana, à medida que a produção capitalista se apodera da agricultura. A

² A alienação, temática hegeliana, relacionada ao trabalho, foi discutida inicialmente por Marx (1984) nos chamados *Manuscritos de Paris*. Para discussões sobre a questão do papel estruturante do trabalho nos termos marxistas-luckacsianos, ver Antunes (1999); Lessa (1997); Lukács (2012) e Organista (2006).

³ Esclarecemos que o adjetivo “marxiano” se aplica à obra direta de Marx e Engels, enquanto o termo “marxista” se refere a todo sistema de ideias e fundamentos no materialismo histórico (consulte Yamamoto, 1996).

terceira, à parte da população de ocupação irregular que tem em uma das principais configurações o trabalho domiciliar. Esse “exército” tende a ampliar-se conforme o incremento da acumulação faz aumentar o número de trabalhadores supérfluos. Considera, então, como contradição inerente ao sistema capitalista as queixas contra a falta de braços, enquanto milhares de pessoas estão desempregadas, porque a divisão do trabalho acorrentou-as a determinado ramo industrial.

A exploração é um dos pontos centrais na teoria marxiana porque, segundo Marx, o regime capitalista caracteriza-se por tomar “[...] a produção da mais-valia como finalidade direta e móvel determinante da produção [...]” (Marx, 1980, p. 78). Assim, **a exploração, antes de ser uma distorção do capitalismo, é uma característica inerente a ele.**

Em síntese, concluímos que, para Marx, o trabalho, que deveria ser humanizador, sob o capitalismo, é o contrário, pois na forma de *mercadoria* é:

1. **alienante**, porque o trabalhador desconhece o próprio processo produtivo e o valor que agrega ao produto, além de não se identificar com os produtos de seu trabalho;
2. **explorador**, devido aos objetivos de produção da mais-valia vinculada ao processo de acumulação do capital;
3. **humilhante**, porque afeta negativamente a autoestima;
4. **monótono** em sua organização e conteúdo da tarefa;
5. **discriminante**, porque classifica os homens, na medida em que classifica os trabalhos;
6. **embrutecedor**, porque, longe de desenvolver as potencialidades, inibe ou nega sua existência por meio do conteúdo pobre, repetitivo e mecânico das tarefas; e
7. **submisso**, pela aceitação “passiva” das características do trabalho e do emprego, pela imposição da organização interna do processo de trabalho, pelas relações sociais mais amplas e, especialmente, pela força do exército industrial de reserva.

Observamos que a obra marxiana não se constitui em uma mera crítica ao trabalho sob o capitalismo, mas cria valores e novas expectativas em torno do trabalho. Marx entendia que ele deveria ser humanizador, não alienado, dig-

no, que garantisse ao ser humano a satisfação de suas necessidades, racional (com uma divisão baseada em critério de igualdade entre os homens), e que se constituísse na principal força na vida dos indivíduos.

A ética do trabalho, associada à primeira Revolução Industrial, e o marxismo exaltam o trabalho. No entanto, tal importância se funda em valores sociais distintos. Entre outras diferenças, a defesa do tratamento do trabalho como mercadoria desvaloriza a identificação do trabalhador com o produto e o processo de seu trabalho, ou seja, dignifica ganhar a vida trabalhando, mas não interessa em quê. A defesa da superação da alienação no trabalho permite compreendê-lo como uma categoria que contribui na construção da própria identidade do sujeito. O trabalho é, ao mesmo tempo, estruturante para a sociedade e para o indivíduo.

Hopenhayn (2001), ainda, assinalou: a primeira Revolução Industrial imprimiu no trabalho o paradoxo segundo o qual engendra, de um lado, a máxima sociabilidade, pois nunca antes se havia reunido tantos seres humanos em um mesmo lugar para participar de maneira organizada na confecção de um mesmo produto, e, de outro, a máxima atomização do trabalho, em virtude de sua organização parcelada. Sob o capitalismo, desde seu surgimento, esses dois processos são complementares e interdependentes.

Em síntese, **com a história contada até aqui, expusemos três formas distintas de conceber o trabalho: aquela oriunda do pensamento greco-romano, a que emergiu junto com o capitalismo liberal (ética do trabalho) e a concepção marxista.** Cada uma delas engendada por um contexto socioeconômico específico (Quadro 1.1).

▸ A SECULARIZAÇÃO DA CONCEPÇÃO DO TRABALHO

A história da formulação e transformação da concepção do trabalho sob o capitalismo é demarcada por suas próprias crises e pelas suas tentativas de superação. No marco de uma economia livre de mercado e da superação da crise da década de 1870, vai sendo construído o capitalismo monopolista e/ou oligopolista (Drucker, 1975; Heloani, 1996; Hopenhayn, 2001).

Síntese de três concepções do trabalho

Quadro 1.1

Influências	Contexto	Papel do trabalho	Descrição do trabalho real	Valores	
Clássica	Filosofia clássica	Antiguidade clássica Regime de trabalho: escravo	Conceito restrito de trabalho: trabalho braçal Exaltação do ócio	Degradante Inferior Desgastante Duro Base de poder: força e coerção	Ócio Meditação
Capital. trad.	Economia clássica (liberal) Protestantismo	Surgimento do capitalismo Mercado concorrencial Confronto com o mercantilismo e com o absolutismo Surgimento do contrato de trabalho (emprego)	Glorificação do trabalho como o único meio digno de ganhar a vida Combate ao ócio Exaltação do sucesso econômico-financeiro Trabalho duro como gerador da abundância geral	Mercadoria Cisão entre concepção e execução Planejado e concebido por especialistas e gerentes Disciplinado Simplificado e parcelado Duro Larga escala Estritamente supervisionado Requisitos mínimos Base de poder: recompensas e coerção, saber e propriedade	Mercadoria Sucesso financeiro por capacidades dos indivíduos e dedicação Produtividade Padronizado Esforço amenizado pela máquina e por ferramentas Obediência e subordinação Produção em larga escala Trabalho duro em oposição ao ócio
Marxista	Marxismo	Capitalismo instalado no berço do capitalismo Surgimento das classes capitalista e proletárias Oposição entre interesses do capital e dos trabalhadores	Estruturante da vida das pessoas e das sociedades Ontológico, vinculado à produção da condição humana	Mercadoria Alienante Exploratório Humilhante Monótono e repetitivo Discriminante Embruteecedor Submisso	Hominizador Expressivo e produtor de identidades Recompensas de acordo com as necessidades de cada um Dignificante De controle coletivo Protegido pelo Estado

Tal transição foi marcada por forte recessão e pela gradual imposição dos trustes e cartéis como instâncias reguladoras dos preços e mercados. Ocorria, portanto, concentração financeira, que, no nível da produção, se traduzia em concentração técnica. A organização dos trabalhadores cresceu durante todo o século XIX, principalmente nos países centrais do capitalismo, tornando mais sistemática a resistência à exploração e mais complexas as relações dentro do espaço da fábrica. Além disso, o século XIX viveu a influência do positivismo, assentado em ideias iluministas que valorizavam a razão, a objetividade, o desenvolvimento científico e as evidências empíricas e sensíveis. Esse conjunto de fatos socioeconômicos e políticos criou o contexto favorável ao incremento na profissionalização da gerência do trabalho e das empresas (administração) e levou à elaboração de uma sustentação científica para a concepção e a organização do trabalho. É nesse contexto que surgiu a chamada “administração científica”, que tem entre seus expoentes Taylor e Fayol.

Taylor (1980), nas primeiras páginas de sua obra mais conhecida, *Princípios da administração científica*, define, como objetivo principal dos sistemas em administração, assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado. A suposição de identidade de interesses é evidente, pois

[...] a prosperidade do empregador não pode existir, por muitos anos, se não for acompanhada da prosperidade do empregado e vice-versa. [...] É preciso dar ao trabalhador o que ele mais deseja – altos salários – e ao empregador também o que ele realmente almeja – baixo custo de produção [...] (Taylor, 1980, p. 31).

Taylor negou, portanto, a dependência do processo de acumulação do capital e de lucratividade ao processo de exploração do trabalhador baseada na ampliação da mais-valia relativa. Nega, em outras palavras, o antagonismo entre os interesses capitalistas e os dos trabalhadores. É, por isso, classificado por Anthony (1977) entre as abordagens integrativas que se fundam na noção de conciliação entre trabalho e capital. Justifica os princípios administrativos que propõe pelo pressuposto da “vadiagem” no trabalho, de modo

que avalia que o trabalhador procura sempre fazer menos do que pode e que, quando demonstra interesse em produzir, é perseguido pelos demais. Taylor considerou a eliminação da “cera” e das causas que retardam o trabalho como estratégias para reduzir o custo da produção. Responsabilizou a ignorância dos administradores como aliada ao propósito destes de “fazer cera”.

Taylor propôs, assim, a substituição dos métodos tradicionais, oriundos da experiência prática, pelos científicos,⁴ com a adoção do método dos tempos e movimentos para eliminar movimentos desnecessários e substituir os lentos e ineficientes por rápidos. Defendeu que há sempre um método mais rápido e um instrumento melhor. Para tanto, seriam necessárias a decomposição das tarefas em suas operações mínimas e a cronometragem dos movimentos do trabalhador na execução das operações. Radicalizou a divisão entre concepção e execução do trabalho ou entre gerência e trabalhadores. Recomendou que os gerentes devem reunir todos os conhecimentos tradicionais antes dos trabalhadores, classificá-los e reduzi-los a normas, leis ou fórmulas:

O trabalho de cada operário é completamente planejado pela direção, pelo menos, com um dia de antecedência e cada homem recebe, na maioria dos casos, instruções escritas completas que minuem a tarefa de que é encarregado e também os meios usados para realizá-la [...] (Anthony, 1977, p. 51).

Na execução, **o trabalhador deve ser poupado de pensar para que possa repetir os movimentos ininterruptamente, ganhando em rapidez e exatidão.** Teve, portanto, na padronização, no parcelamento e na separação da concepção da execução do trabalho os principais recursos instrumentais para aumentar a produção e o con-

⁴ F. Taylor viveu de 1856 a 1915. Vivenciou o período de estabelecimento da administração como ciência (Neffa, 1990), época em que os preceitos positivistas eram influentes e na qual se defendia que, no conhecimento científico, a imaginação deve estar subordinada à observação. As ciências se diferenciam pelo emprego dos métodos da observação, da experimentação e da comparação (Comte, 1999).

trole sobre ela. Perseguindo o aumento da produtividade e pressupondo que os homens não são capazes de se autosselecionar nem de se autoaperfeiçoar, propôs a seleção científica de trabalhadores e o treinamento sistemático (Taylor, 1980). Heloani (1996) chamou atenção para o fato de que a adoção da seleção científica exige a explicitação de um perfil de tarefas e do trabalhador para executá-las, o que pressupõe uma acumulação anterior do saber sobre o desempenho da produção. Sua aplicação em conjunto com o treinamento criou um espaço pedagógico na fábrica de adestramento de indivíduos, aparecendo como um auxílio ao empregado para que desempenhe melhor a tarefa e, por consequência, passe a ganhar mais. A aplicação do conjunto dos princípios tayloristas conduziu, por meio do incentivo salarial, o trabalhador a assimilar o “desejo” de aumentar a produção e reorientar sua percepção para esse aumento.

Em síntese, a **administração científica**, apesar da pretensa visão integrativa, atribuindo um elevado valor ao trabalho árduo, simbolizado como prosperidade, acabou, pelo método que advogou, por intensificar o processo de exploração e de alienação, porque **radicalizou a monotonia e a cisão entre o pensamento e a execução, e ampliou a mais-valia relativa**. A defesa da supervisão estrita abrange a concepção de um trabalho hierarquizado e/ou subordinado, baseado em uma visão dualista do ser humano: homens com uma inclinação para o comando e homens para obedecer e submeter-se (homens superiores e homens inferiores).

As contribuições tayloristas na construção da administração científica foram complementadas por Fayol. Enquanto Taylor se ocupou em estudar o planejamento da execução das tarefas, Fayol partiu de uma visão macroscópica da organização, preocupando-se com as funções de gerenciamento. Para Hopenhayn (2001), tal complementaridade e a forma radical com que aplicaram os princípios administrativos conduziram à máxima coisificação do trabalho e do trabalhador, que passaram a ser tratados como um entre outros fatores de produção. Esse nível de radicalização dos citados princípios simplificou o trabalho, reduziu os requisitos de qualificação e retirou o sentido de velhos valores, como a hierarquia por idade ou por experiência. Hopenhayn sintetiza a fundamentação dessas contribuições em quatro concepções:

- ▶ **formalista (da empresa):** consiste em perceber a empresa como um conjunto de cargos hierarquizados;
- ▶ **mecanicista (do operário):** defende uma acomodação das personalidades às necessidades organizacionais;
- ▶ **naturalista (da organização do trabalho):** defende que o parcelamento das tarefas é uma tendência natural, e não uma construção social; e
- ▶ **hedonista (da motivação):** tenta prever o comportamento, vinculando-o exclusivamente à remuneração do trabalho.

O planejamento do trabalho pelos engenheiros da produção teve como embasamento as mesmas ideias de necessidade de aproveitamento máximo do tempo, entre outros recursos, buscando um rendimento máximo do trabalho e, ao mesmo tempo, as condições físicas necessárias para tornar o esforço fisiologicamente suportável. Perseguiram, assim, os mesmos valores do trabalho validados pelo protestantismo ascético, porém revestidos de racionalidade científica, expressa na metodologia de pesquisa utilizada, com a observação, o registro e a análise do comportamento. Terminaram intensificando o parcelamento das tarefas e as exigências por eficiência, bem como os atributos de monotonia e a falta de conteúdo do trabalho (Fig. 1.1).

Na aplicação dos princípios das abordagens integrativas, dentro das organizações do setor avançado da economia da época, conviveu-se com questões como: como escolher as pessoas para exercer os cargos/funções conforme planejados? Como adaptar os indivíduos às tarefas parceladas e padronizadas? Como disciplinar cada operário para garantir a execução coletiva do trabalho? Que aptidões o operário deve ter? Que sistema de recompensas é adequado? Questões como essas foram remetidas à psicologia (ver Capítulos 11 e 16 deste livro).

De forma paralela e independente do desenvolvimento dessas tendências na administração, mas na mesma perspectiva integrativa, e movido pelas mesmas preocupações (o combate aos tempos mortos), surge também o movimento que ficou conhecido por fordismo, devido ao fato de ser liderado por Henry Ford.⁵ Tais

⁵ Henry Ford viveu de 1863 a 1947.

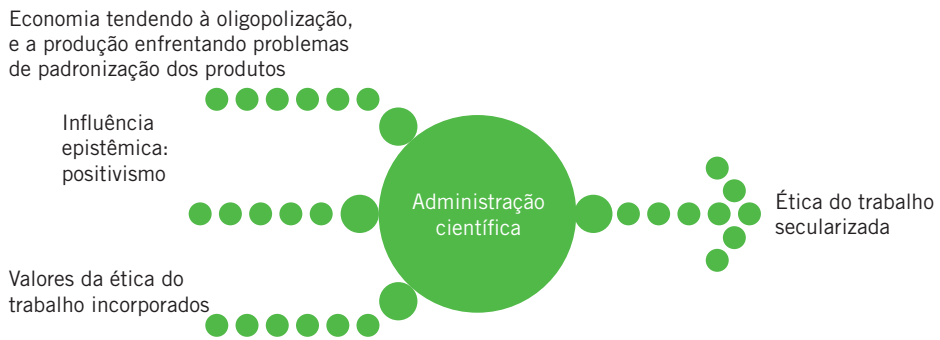


Figura 1.1 A secularização⁶ da ética do trabalho (concepção do trabalho sob o capitalismo tradicional).

contribuições consistiram em inovações tecnológicas (mecanização) e econômicas (produção em massa afetando as normas de consumo e de vida), tendo desdobramentos tanto na organização do trabalho quanto na gestão de pessoal (Leite, 1994; Neffa, 1990).

Neffa (1990) expõe que o *american system of manufactures* (sistema americano de manufaturas) cresceu gradualmente durante o século XIX, representando um modelo para todo o mundo. No entanto, na fabricação de armas, de máquinas de costura, de maquinarias agrícolas e de bicicletas, entre outras, ocorria uma consecução precária dos objetivos de padronização das partes dos produtos. O objetivo era, além de controlar a qualidade dos produtos, reduzir custos de reposição pela possibilidade de promover a manutenção dos produtos ao se substituírem as peças defeituosas. Tal substituição seria tanto mais possível quanto mais padronizadas fossem suas partes e/ou peças. Ford, na fabricação de automóveis, deu continuidade a tal modelo, porém avançou na padronização por meio de um conjunto de inovações, entre as quais se destaca o uso da cadeia de montagem sobre a esteira rolante (criada pelo mecânico William Klann). A produção na **cadeia de montagem**, desde 1913, implicava:

- utilização de moldes, garantindo que as peças fossem idênticas;
- controle permanente da exatidão das peças;
- uso de máquinas especializadas;

- movimento das peças e de seus subconjuntos na empresa pela esteira, eliminando o deslocamento dos operários, o que significava fluxo contínuo de produção.

Esse modo de organizar o trabalho estabelece o controle de seu ritmo pela cadência da máquina e não mais pela supervisão humana direta (Leite, 1994; Neffa, 1990). Mas as inovações de Ford não ficaram aí. Para enfrentar o ajuste entre oferta e demanda de automóveis, instaurou uma nova norma de consumo a partir da perseguição de seu objetivo de produzir um automóvel barato para o consumo da multidão (produção em massa) e de uma política de remuneração que ficou conhecida como *five dollar day*. Sobre a massificação da produção, Neffa (1990) ilustra que a empresa Ford, em 1909, produzia 18.664 automóveis ao preço de 950 dólares cada; em 1920, 1.250.000 automóveis, a um preço de 355 dólares cada.

Quanto à política salarial, é necessário esclarecer que, de um lado, estava associada às intenções de mudança de consumo de Ford, e, de outro, visava enfrentar os problemas internos da empresa referentes ao gerenciamento de pessoal. A empresa enfrentava problemas de indisciplina, absenteísmo, rotatividade, desinteresse pela produção e dificuldades de comunicação e adaptação dos imigrantes. Por isso, tal política salarial vincula-se a outras iniciativas de gerenciamento de pessoal. O pagamento integral ao empregado dependia não só da sua produção como também de seus hábitos de vida em geral. Por isso, Ford implantou adicionalmente um departamento social em sua empresa, que incluía uma enorme equipe de investigadores desenvolvendo to-

⁶ Fenômeno histórico dos últimos séculos, pelo qual as crenças e instituições religiosas se converteram em doutrinas filosóficas e instituições legais (Ferreira, 2009).

do um trabalho de levantamento de hábitos do empregado, na sua vida na empresa e fora dela, incluindo visitas a sua casa. Os empregados eram avaliados quanto à dedicação à família, aos cuidados com a casa, à aplicação do salário, aos hábitos de poupança, ao uso de bebidas alcoólicas, entre outros aspectos. Como empregava muitos imigrantes, Ford desenvolveu um trabalho de educação por meio do qual ensinava aos seus trabalhadores o idioma inglês e o estilo de vida dos Estados Unidos (*american way of life*). Foi bastante criticado por exercer um forte controle da vida integral de seus empregados.

Os altos salários pagos e as mudanças de estilo de vida provocadas pela Ford, inicialmente, incrementaram a produção. Depois, constituíram-se em causas de dificuldades da empresa, à medida que os novos padrões de vida estabelecidos geravam diferenças nas categorias profissionais. Isso acabou tornando acertada a política da empresa rival, a General Motors, que investia a partir do reconhecimento da segmentação do mercado de trabalho. Assim, enquanto a Ford insistia na fabricação de um único modelo de automóvel, a General Motors diferenciou seus modelos e inovou a comercialização de seus produtos com a criação da venda parcelada de automóveis, financiada pelo setor bancário.

Com as políticas de remuneração do fordismo, conseguia-se manter os empregados longe dos sindicatos, enquanto o taylorismo mobilizava a oposição sindical durante a década de 1910. Isso não quer dizer que os empregados estivessem exatamente satisfeitos. A mecanização não se diferenciava do taylorismo em um ponto básico: o esvaziamento do conteúdo do trabalho. Tanto é assim que a Ford, que começou aproveitando mecânicos qualificados, com experiência de outras indústrias, empregava depois uma massa de trabalhadores sem qualificação. A implantação da esteira transportadora provocou inicialmente o afastamento do trabalhador de seus postos, chegando a ser detectada rotatividade destes de 370% ao ano. A adoção da política *five dollar day* e a criação do departamento social rebaixaram o índice para 16% em três anos. A taxa voltou a crescer no ano de 1918, com o início do recrutamento militar. Os empregados eram atraídos pelos salários e pelos benefícios adicionais pagos pela empresa, mas a jornada era referida como extenuante a tal ponto que se designavam as con-

seqüências do trabalho na cadeia de montagem como *fordites*.

A queda de rotatividade sob o fordismo encontra também outras explicações na literatura. Assim, Braverman (1974) relata que, na Ford, após a introdução da esteira transportadora, com o ofício sendo substituído por operações pormenorizadas e repetitivas, observou-se o “desgosto do trabalhador”, havendo abandono do emprego. Era a repulsa natural do trabalhador contra a nova espécie de trabalho. Porém, à medida que os concorrentes adotavam as técnicas de Ford, os trabalhadores eram obrigados, devido ao desaparecimento de outras formas de trabalho, a submeter-se àquela.

As inovações introduzidas pela equipe de Ford tiveram forte impacto na organização e gestão do trabalho. Porém, quanto à concepção tradicional do trabalho, deram continuidade às mesmas ideias de Taylor e Fayol, intensificando as características como parcelamento das atividades, exigência de eficiência, monotonia, pobreza de conteúdo do trabalho. Sob Ford, o tratamento do trabalho como mercadoria e seu caráter instrumental ficam mais enfatizados, antecipando, de certa forma, o que veio acontecer na fase posterior, após a Grande Depressão do começo do século XX (1929), sobre o que trataremos na seção subsequente. Embora o taylorismo e o fordismo tenham sido elaborados paralelamente, assemelham-se na maior parte de suas características, levando a serem tratados como fenômenos complementares. Heloani (1996), por exemplo, refere-se aos anos de 1920 como o período de consolidação do taylorismo-fordismo.

Concluindo, **essas abordagens integrativas (taylorismo e fordismo) renovaram e/ou reafirmaram a concepção capitalista tradicional do trabalho, negando os antagonismos de classe** que a análise fundada na obra marxiana demonstrou, oferecendo a legitimidade científica que o fim de século XIX exigia e sofisticando as dimensões concretas (tecnologia), socioeconômica e gerencial do trabalho. Portanto, essas abordagens integrativas vieram substituir o papel de suporte ideológico ao capitalismo tradicional, oferecido inicialmente pelo protestantismo ascético, quando este declinou em aceitação e aprovação social. Ampliaram-se as bases de sustentação da concepção capitalista do trabalho. Isso não significa que as formulações a partir das religiões tenham sido extintas, mas que o

argumento técnico-científico foi agregado. Tais contribuições, que efetivaram a secularização da concepção do trabalho, conseguiram a adesão por parte dos empresários fabris e rejeição pelos trabalhadores.

O século XIX foi um período fecundo de elaboração ideológica, fundando e estruturando várias formas de reação a ela. Por isso, destacamos a da Igreja Católica, pela repercussão nos países de sua influência: em 1891, a **Encíclica Social Rerum Novarum** (vide *box*), do Papa Leão XIII, ratificou as premissas escolásticas de desigualdades intrínsecas entre os seres humanos e o caráter expiatório do trabalho e desenvolveu argumento em favor da conciliação entre trabalho e capital, condenando a violência de ambos e censurando o descumprimento de obrigações do trabalho e o pagamento de salários insuficientes para assegurar a existência.

Outro destaque das reações do fim do século XIX e início do século XX foi a fertilidade sindical. Multiplicaram-se as tendências, entre as quais cresceram as correntes anarquistas e socialistas (Anthony, 1977). Todas elas partiam do papel central do trabalho na vida das pessoas e na organização da sociedade. Surgiram os movimentos de greves gerais. Data desse período o aparecimento do sindicalismo no Brasil, com os primeiros núcleos operários em São Paulo e no Rio de Janeiro (Antunes, 1989). Araújo (1982) relata a inexistência de qualquer política salarial no Brasil nesse período e o intervencionismo do Estado em assuntos econômicos. O governo simplesmente respondia aos problemas. Predominavam as péssimas condições de trabalho, como a inexistência de qualquer assistência médico-hospitalar, extensas jornadas de trabalho e ausência de descanso semanal. Com a sucessão das greves do início do século, em 1917 surgem vários projetos de lei regulamentando o trabalho (jornada de trabalho, trabalho feminino, trabalho de menores, creches em estabelecimentos industriais e contrato de aprendizagem). Todas essas regulamentações focalizaram o trabalho urbano, minoria em um país eminentemente agroexportador (Fausto, 1986).

O período sobre o qual estamos tratando constituiu-se em um dos mais efervescentes da história da humanidade. Do primeiro conflito bélico que envolveu a maior parte do planeta até os acontecimentos que culminaram na Revolução de Outubro, em 1917, na Rússia, desen-

Encíclica Social Rerum Novarum

Devido à sua repercussão e à importância de documentos dessa natureza para os países nos quais predominam a religião católica, muitos autores que discutem a história do trabalho ou seu conceito têm-se detido em sua análise. Assim, Hopenhayn (2001) argumenta que tal Encíclica se constituiu em forte crítica às condições de trabalho para a época. Brief e Nord (1990) afirmam que revela que a Igreja Católica havia absorvido uma visão extrínseca do trabalho, porque o analisa dentro de um quadro social amplo no qual o foco na qualidade de vida geral, na justiça e na harmonia social não se centra no trabalho, ou seja, não discute seu conteúdo. Antunes (1989) destaca a influência da referida encíclica papal em uma corrente sindical italiana, que se fundamentava na ideia da colaboração social, rejeitando a violência e a luta de classes.

cadeou-se uma reação em cadeia que dividiu o mundo em dois blocos antagônicos. Após a Segunda Guerra Mundial, essa divisão engendrou a guerra fria, que marcou profundamente as relações geopolíticas até o último quarto do século XX. Podemos dizer que, a partir da revolução, espalhou-se o chamado “medo vermelho” no mundo ocidental. A maior crise econômica do século (a Grande Depressão), a ascensão do nazismo e a Segunda Guerra Mundial são acontecimentos que marcaram a primeira metade do século XX⁷ e que tiveram forte impacto no mundo do trabalho e nas formulações das ideias sobre o tema, como veremos na seção subsequente.

▸ A CONSTRUÇÃO DO ESTADO DO BEM-ESTAR E A CONSOLIDAÇÃO DO GERENCIALISMO

Os fatos históricos referidos anteriormente configuraram um cenário de comoção social na pri-

⁷ Para compreender de forma mais aprofundada o quadro socioeconômico e político do início do século XX, Hobsbawm (1995) faz um importante balanço desse período. Para uma introdução ao estudo do “século do imperialismo”, recomenda-se a leitura de Sader (2001).

meira metade do século XX, demandando uma retomada do progresso econômico e um arrefecimento dos conflitos trabalhistas. Descreveremos, então, as construções nos campos gerencial e socioeconômico para a superação de tal situação afetando o mundo do trabalho. O primeiro fato a ser sublinhado, e certamente o mais marcante, são as mudanças no plano econômico, destacando-se o keynesianismo, que surgiu em oposição às ideias liberais que dominavam o mundo capitalista até aquele momento, às quais nos referimos anteriormente citando as ideias de Adam Smith. Segundo Pinho (1983), **Keynes, negociador do pós-guerra inglês, considerava o capitalismo liberal incompatível com a manutenção do pleno emprego e da estabilidade econômica.** A noção de equilíbrio econômico entre oferta e demanda, atingido pelo controle da mão invisível do mercado, ignorava aspectos humanos, bem como a economia real demarcada pela existência de oligopólios e monopólios. Suas ideias incentivaram a regulação do mercado pelo Estado e deram nova conotação ao consumo, entendendo-o como necessário à prosperidade. Pinho assinalou que as obras de Keynes abrangeram um programa de ação governamental para a promoção do pleno emprego e tiveram tamanho impacto que sua atuação e a de seus seguidores passaram a ser conhecidas como “revolução keynesiana”.

O keynesianismo conduz a análise do mercado de trabalho a um plano macroeconômico. Compreende que a dinâmica do mercado de trabalho está subordinada a uma série de variáveis macroeconômicas. Rejeita que o pleno emprego seja uma situação de equilíbrio espontâneo, derivado exclusivamente do equilíbrio entre oferta e demanda de emprego; em vez disso, defende que sua consecução demanda a regulação planejada e governamental. Segundo Alexandre e Rizzieri (1983), o equilíbrio macroeconômico, ou o equilíbrio da renda nacional, corresponde à coincidência entre a remuneração dos fatores de produção (salários, juros, lucro e aluguel) e os gastos em bens e serviços de consumo e investimento. A análise macroeconômica estuda e estabelece a relação entre variáveis amplas da economia, como nível de consumo, investimento, gastos do governo, arrecadação de tributos e balanço do comércio exterior. Portanto, compreende a dinâmica do mercado de trabalho inserido na economia nacional como um todo, de forma que o capitalista determina preço e,

na mesma proporção, salário real. Por isso, recomenda a fixação de um marco jurídico legal que, impondo limites a aspectos como a extensão da jornada de trabalho, o salário, a instauração de salários indiretos, promove a repartição dos ganhos de produtividade e a estruturação de assistência aos desempregados e acidentados. Em síntese, Leite (1994) afirma que o sistema proposto por Keynes estabelece um equilíbrio baseado na proteção social e na distribuição de ganhos de produtividade.

Um ponto central na abordagem keynesiana da economia é a noção de **ciclo progressista**, ou virtuoso, no qual o consumo gera demanda de produtos, que gera empregos, e estes, por sua vez, mantêm ou aumentam os níveis de consumo. Tal **ciclo progressista consiste em fazer girar ou movimentar os recursos econômico-financeiros.** Para o ciclo ser mantido, demanda novos aumentos de produtividade do trabalho, o que é buscado na aplicação do taylorismo-fordismo, recuperando o modo de organização do trabalho da fase anterior dentro de novos marcos socioeconômicos.

O modelo keynesiano, ao abordar o trabalho dentro de um conjunto mais amplo de variáveis, pressupôs uma concepção mais complexa do próprio trabalho (em comparação com a perspectiva liberal da economia). A natureza do trabalho, seus requisitos e os resultados gerados para o indivíduo não variam necessariamente juntos, uma vez que se associa cada um desses aspectos (e todos) a outras variáveis econômicas. Tais ideias opõem-se à economia liberal do ponto de vista dos valores subjacentes:

1. partiu-se de uma valorização do trabalho produtivo (segundo o conceito de Adam Smith), colocando em polos opostos o público e o privado, discriminando o primeiro, e da exaltação à poupança (reforçada pelo protestantismo); e
2. passou-se a valorizar a intervenção do Estado, o serviço público e os hábitos de consumo.

Em outras palavras, Keynes elucidou a inter-relação entre público e privado, passando a ter em conta sua interdependência. Sua concepção não é, porém, contraditória ao taylorismo nem ao fordismo, como modelos de organização do trabalho. Em relação ao último, o key-

nesianismo, inclusive, fortaleceu suas noções de consumo e de produção em massa, bem como sua política de remuneração.

Nesse contexto de buscar estabelecer um ciclo progressista na economia e adotar a regulação estatal, mudaram também aspectos das relações de trabalho. Heloani (1996) demarcou as mudanças com alguns fatos: os sindicalistas exerceram pressão, alegando direitos de organização e de negociação coletiva; foi aprovado o Wagner Act, legislação que confirma o direito de liberdade de organização para os trabalhadores; criou-se o National Labor Relations Board, para acompanhar as negociações; e desenvolveu-se um movimento de ocupação das fábricas a partir de setembro de 1935, culminando com a greve na General Motors Corporation (que, em abril de 1937, aceitou as convenções coletivas como instrumento de negociação salarial). A relação salarial passou a se fundamentar na busca do pleno emprego, na elevação das remunerações, no emprego por tempo completo, estável e de contrato por tempo indeterminado, nos incentivos econômicos e no pacto social baseado nas convenções coletivas de trabalho.

Para estudiosos da escola regulacionista (ou institucionalista) francesa, como Lipietz (1991) e Neffa (1990, 1995), surge, portanto, um novo modelo de desenvolvimento, apoiado no seguinte tripé:

1. organização do trabalho sustentada no taylorismo-fordismo;
2. regime de acumulação do capital sob a lógica macroeconômica, que requer o estabelecimento de um ciclo progressista da economia; e
3. modo de regulação de conflitos com larga institucionalização (legislação social, regras de mercado, orçamento público, etc.).

Tal modelo tem nas convenções coletivas de trabalho seu principal instrumento para lidar com os conflitos capital-trabalho. É a esse modelo que se designa comumente de **Estado do Bem-estar (Welfare State)**, de **Estado-Providência**, de compromisso keynesiano ou, ainda, compromisso fordista. Lipietz prefere o último termo, porque toma como pressuposto básico a conexão entre crescente produção em massa e crescente consumo de massa. Além disso, significa a aceitação de um modelo de vida esta-

dunidense, fundado na busca de felicidade por meio do aumento do consumo de mercadorias. A aplicação desse modelo de desenvolvimento levou a uma fase de acentuado progresso nas décadas de 1940 e 1950 nos países centrais do capitalismo, de modo que tais décadas ficaram conhecidas como a Idade de Ouro do capitalismo (Lipietz, 1991). Nos países subdesenvolvidos, foi tomado como um ideal a ser alcançado.

Na organização do trabalho, esse modelo significou a consagração da administração científica, expressando suas cisões no tempo e no espaço físico da empresa, ou seja, delimitando espaços específicos para as tarefas de concepção, desenho, programação, controle e execução. As decisões sobre concepção, produção, gestão e comercialização ocorrem, em geral, em espaço totalmente separado da fábrica ou da oficina. Cresce em importância o papel atribuído à mecanização e às inovações tecnológicas, que passam a se constituir no principal pilar de busca de aumento de produtividade.

A novidade é o estreitamento do vínculo entre consumo e produtividade, o que, na construção das concepções do trabalho, representa uma ênfase nos significados instrumentais (busca do salário, do consumo, de benefícios sociais e de seguridade). Mantidas as cisões do taylorismo, o trabalho representa principalmente instrumentalidade para aqueles que o executam e possibilidade de expressão da personalidade para os que cuidam da sua concepção e gestão. Para os primeiros, essa instrumentalidade pressupõe a troca (tácita ou não) da possibilidade de expressão pelos ganhos instrumentais (elevação dos salários, programas de benefícios sociais). Portanto, mantinham-se as contradições analisadas pelos teóricos marxistas. Ou seja, o trabalho continuava a ser tratado como uma mercadoria e com os atributos de alienação, monotonia e embrutecimento. Dessa forma, são mantidas as críticas sociais e o desinteresse do trabalhador pela tarefa em si. Além disso, a mão de obra disponível rareou, o que era causado pelo ideal do pleno emprego e pelo desfalque produzido pelas guerras, entre outras razões. O gerenciamento do trabalho tornou-se mais complexo. Diante de um trabalhador com mais poder de barganha, a qualidade do desempenho e da dedicação exigia um apelo ideológico mais sutil à importância do trabalho. Da mesma forma, a variação do desempenho entre os indiví-

duos demandou uma explicação mais complexa. É nesse contexto que, segundo Anthony (1977), o gerente de pessoal ganha, aos poucos, nova posição de destaque. Ademais, à medida que sua profissionalização ganha ênfase, diversifica-se o que lhe é oferecido em suporte, tal como equipe de pessoal, ensino especializado e treinamento. A influência das ciências humanas ocorre em uma direção em que a continuidade da exortação seria uma confissão de falha do processo de integração psicológica e social. Consequentemente, a ideologia gerencial pode ser caracterizada em vários fios: ambiente reforçador, suporte técnico para medir, controlar, monitorar e reforçar o desempenho e continuada fonte de legitimação da autoridade. **Durante o período do Estado do Bem-estar, portanto, a atividade e a produção de conhecimento sobre o ato de gerenciar alcançaram tamanha fertilidade que surgiram diversas abordagens e teorias sobre o assunto** (p. ex., a burocracia, a teoria estruturalista das organizações, a administração por objetivos, entre outras).

Para Anthony (1977), a concepção gerencialista do trabalho diferencia-se da capitalista tradicional no que se refere à base de poder (de controle do trabalho), que deixa de ser exclusivamente a propriedade e busca outras formas de legitimação. Passa a necessitar da aprovação daqueles sobre quem é exercida a autoridade (o trabalhador) e requer o desmantelamento da base de poder anteriormente estabelecida. Anthony argumenta que as primeiras fundamentações do gerencialismo encontram-se na abordagem da administração científica com Taylor: havia mudança da base de poder que, aos poucos, se transferia da propriedade para o domínio da técnica e do saber. **O gerencialismo tem como eixos centrais a racionalidade econômica, os valores ligados ao crescimento econômico, a noção de progresso econômico, a profissionalização da gestão e a focalização da eficiência e da produtividade em vez de “lucro”, palavra banida mesmo na cultura dominante das sociedades industriais.** O gerencialismo, pois, cria, ao mesmo tempo, novas demandas para as ciências humanas e vem encontrar sua operacionalização nos serviços científicos da psicologia e da administração.

Nesse contexto, novas questões são postas pelas organizações aos psicólogos: como liderar? Como motivar? Como combater a rotatividade? Como preparar gerentes? Quais as habili-

dades gerenciais? Como as organizações podem mudar para adaptar melhor seus empregados? Como negociar? Como tornar as comunicações internas da organização mais eficientes? Como funcionam as redes informais de comunicação dentro da organização? Como selecionar, tendo em vista um emprego de longo prazo? Como atrair pessoal para a empresa? Quais as condições ideais de trabalho? Qual o efeito das relações interpessoais no desempenho? Qual a medida certa de incentivo para cada empregado? Questões como essas sublinham as mudanças de demanda que tiveram implicações tanto na atuação profissional quanto na produção de conhecimentos da psicologia (ver Capítulo 16 deste livro).

Em síntese, o modelo de desenvolvimento do Estado de Bem-estar inaugura uma nova visão de progresso associado à ideia de bem-estar social (Fig. 1.2). Ocorre um distanciamento da noção clássica do sucesso como consequência do trabalho duro. O trabalho mantém seu papel instrumental para fins econômicos/salariais e também para possibilitar qualidade às relações interpessoais e de bem-estar. Dessa forma, entre os principais valores da concepção gerencialista está a busca do progresso (incluindo a valorização da mecanização), que, por sua vez, viabiliza buscar no trabalho satisfação socioeconômica e interpessoal. Como a noção de progresso keynesiana, criava um vínculo estreito entre o consumo e o trabalho, rompendo com as noções ascéticas da concepção capitalista tradicional, o gerencialismo promove uma redução na centralidade do trabalho em comparação com as concepções referidas anteriormente (capitalismo tradicional e tradição marxista).

Apesar da influência do modelo de desenvolvimento do Estado do Bem-estar, ele não foi aplicado homoganeamente em todo o mundo nem em todos os setores econômicos, principalmente no que diz respeito ao modo de organização do trabalho (taylorismo-fordismo). Marglin (1980), discutindo a origem da divisão parcelada do trabalho, destaca que sua suposta “superioridade técnica” não justifica sua adoção. Argumenta que o capitalista só aplicou os princípios tayloristas-fordistas quando foi necessário incapacitar o operário para desenvolver o trabalho por conta própria. Isso explica por que não foi aplicado, por exemplo, na indústria carbonífera britânica. Aí, a exploração por meio de



Figura 1.2 Uma síntese da concepção do trabalho sob o estado do bem-estar.

equipes polivalentes mostrou-se mais produtiva. Os riscos dos capitalistas eram poucos, dado que as jazidas de carvão eram raras, de modo que os mineiros não podiam produzir por conta própria (Marglin, 1980).

Além desse aspecto, a história de cada país condiciona formas peculiares de desenvolvimento. No Brasil, a absorção do modelo foi intermediada pelo “capitalismo tardio”⁸ e pelas desigualdades entre regiões e setores econômicos. A construção do modelo de desenvolvimento que vínhamos focalizando pressupõe um parque industrial já desenvolvido. Nos setores nos quais já se observava o avanço da industrialização no Brasil, também se observava o avanço da organização trabalhista. O Estado brasileiro reagiu, regulamentando as relações trabalhistas, o que certamente ganhou maior expressão com a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Tal marco jurídico na nossa história foi instituído em um contexto de governo autoritário (Getúlio Vargas),⁹ afastando o caráter protecionista-

ta da CLT dos princípios keynesianos, conforme foram aplicados nos Estados Unidos e na Inglaterra. A CLT estabeleceu benefícios como o salário-mínimo, a carteira profissional, a limitação da jornada de trabalho, as férias, as normas de segurança, etc. Entretanto, ao mesmo tempo, o governo autoritário reprimia e intervinha na organização dos trabalhadores, tornando tal legislação mal aplicada.

O processo de industrialização no Brasil e o surgimento e a consolidação de um setor de serviços intensificaram-se, principalmente, em uma perspectiva de internacionalização da economia brasileira na década de 1950, período no qual a lógica do “ciclo progressista” do keynesianismo certamente influenciou de forma mais clara a condução da economia e a regulação das relações de trabalhistas. Com a ditadura militar, após o golpe de 1964, o processo foi abortado, visto que toda a organização popular e de trabalhadores sofreu forte repressão. Sem a resistência dos trabalhadores, o compromisso fordista, além de periférico, perdeu sua bilateralidade. As medidas protecionistas e as políticas de altos salários típicas do Estado do Bem-estar não predominaram no cenário do mundo do trabalho no Brasil, o que, por sua vez, constitui-se em uma das razões da situação de má distribuição persistente no País. Por razões como essas, não é possível afirmar que o Brasil tenha desenvol-

⁸ Para uma discussão do conceito de “capitalismo tardio”, uma referência é o texto de Mandel (1985). Mello (1986) trata da questão com relação ao Brasil.

⁹ Para uma análise do contexto histórico no qual a CLT foi promulgada, ver, entre outros, Fausto (1991) e Skidmore (1996).

vido um Estado do Bem-estar, vivenciado pela totalidade dos brasileiros, embora este seja um tema controverso.¹⁰ Contudo, não se pode negar que determinados princípios tenham sido incorporados por setores avançados da economia (como a indústria automobilística), nas empresas estatais e nas de economia mista. Mas, para a maior parte dos brasileiros, era como uma espécie de modelo a ser atingido, ou apenas um mundo totalmente desconhecido. Mesmo assim, o padrão salarial e de benefícios dos setores avançados servia de critério para a economia como um todo.

A falta de um efetivo Estado de Bem-estar no Brasil e o prolongamento da ditadura militar fizeram algumas conquistas de melhores condições de trabalho ocorrer tardiamente, entre o fim da década de 1970 e meados da década de 1980, a partir do processo de abertura democrática nacional. Ressurgiu, então, o sindicalismo organizado no País com forte poder de mobilização (vide *box*), com maior visibilidade nos setores mais avançados da economia e no setor público. Trabalhadores de muitas categorias ampliaram suas conquistas e direitos nessa fase. Assim, usando a construção civil como exemplo, são dessa fase conquistas no campo alimentar, saindo do “queima-lata” para a cantina e/ou restaurantes (mesmo em forma de improvisação típica do canteiro de obra) mantidos pela empresa, e, em outros casos, o fornecimento do bônus alimentar. As condições continuaram precárias, existindo uma série de queixas nesse sentido até os dias atuais, as quais são, inclusive, objeto das negociações coletivas.

Outros setores da economia brasileira, como o setor informal, já amplo nesse período, visto que vivíamos o problema histórico de insuficiência da oferta de empregos, e o setor agrícola, estiveram distantes desse modelo. Além da falta de homogeneidade da própria aplicação do modelo, ele não foi aceito de forma unânime pela sociedade. A instrumentalidade do trabalho sob o gerencialismo (troca de trabalho empenhado no conteúdo por recompensas salariais/

financeiras, assistenciais e interpessoais, busca de equilíbrio realista e possível, com uma organização do trabalho baseada na mecanização, na divisão parcelada do trabalho e na estrita supervisão, ao mesmo tempo que acenava para satisfação do consumo) implicava, na esfera individual, vivências conflituosas recheadas de sofrimento. Talvez, para a maioria, aquela troca era persuasiva o suficiente para fazer calar os desejos, mas não para eliminá-los. Essa vivência “repressiva” certamente não ocorria de forma passiva e na mesma intensidade para a totalidade da população, levando-se em conta a diversidade da natureza do trabalho das pessoas, além de outros aspectos. No auge do Estado de Bem-estar, os setores de serviços e públicos eram fortes. O taylorismo-fordismo era influente, porém não aplicado de maneira homogênea (Castells, 1999). Serviços complexos, envolvendo profissões de nível superior, contavam com organização do trabalho mais estruturada e com mais espaço de autonomia, entre outras particularidades.

As contestações, que não foram ausentes, desde os movimentos trabalhistas até o campo ambiental, ganharam repercussão nos movimentos políticos e contraculturais dos anos de 1960, principalmente nos países centrais do capitalismo. Abrangeram o radical desafio ao sistema socioeconômico e a rejeição ao consumo como símbolo de felicidade, enquanto, ao mesmo tempo, expressaram a esperança por um mundo novo e mais humano. A juventude protestou contra as atrocidades da Guerra do Vietnã, rebelou-se por meio do movimento *hippie* contra a racionalidade da sociedade de consumo e simultaneamente acenou *paz e amor*. Contestar a importância do consumo é contestar um valor central do modelo de desenvolvimento capitalista. Se o trabalho era instrumento para garantir o consumo, então sua concepção também estava sendo contestada.

No Brasil, sob um regime ditatorial após 1964, o qual proibiu parte dos movimentos populares, também continuou a florescer a crítica, mesmo que mais sufocada e mais sutil. No campo político, multiplicaram-se os partidos e as organizações clandestinas. Parte da Igreja Católica alimentou movimentos cultivando uma espiritualidade engajada social e politicamente e estimulando a crítica e a fé na transformação do

¹⁰ Para uma discussão dessa questão, ver, entre outros, Draibe (1993).

O novo sindicalismo

A reorganização do movimento operário, resultado de anos de luta, vem a ser conhecida como o “novo sindicalismo”, vindo à tona no ano de 1977. O tema do “novo sindicalismo” foi estudado por Maria Hermínia Tavares de Almeida, em publicação de 1975, na qual a autora identificava um grupo dirigente de um “setor moderno” dos trabalhadores – os metalúrgicos, particularmente de São Bernardo do Campo (SP) – como “[...] o embrião de uma nova corrente do movimento sindical brasileiro [...]” (Almeida, 1975, p. 71). A emergência desses novos protagonistas como um ponto-chave do “novo sindicalismo” foi reiterada pela autora (Almeida, 1983, 1988) e destacada por Moisés (1982). Keck (1988, p. 393) assim resumiu as características distintivas do “novo sindicalismo”: ênfase na organização de base, com conseqüente aproximação liderança-base; reivindicações no sentido de uma radical revisão da legislação sindical, particularmente no tocante à autonomia com relação ao Estado, além de disposição para a militância.

O momento emblemático do ressurgimento do movimento sindical deu-se com as greves anuais dos metalúrgicos de São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Santo André e Diadema (ABCD paulista), a partir de 1978. Na greve de 1978, trabalhadores de 24 empresas do ABCD (77.950 operários) cruzaram os braços diante das máquinas paradas. Com um prejuízo considerável que se avolumava, as entidades patronais cederam, estabelecendo reajustes salariais escalonados. Esse enfrentamento – seguido de vitória – da política salarial do Estado faz se sucederem outras greves: em um período de nove semanas, 245.935 trabalhadores fazem greve em nove cidades paulistas, atingindo praticamente todas as categorias de trabalhadores (durante o ano de 1978, 24 greves de 14 diferentes setores envolveram um total de 539.037 trabalhadores). Com a decretação da greve no ano de 1979, o governo intervém nos sindicatos, afastando seus dirigentes. Com o apoio da Igreja, os trabalhadores lograram manter o movimento durante 45 dias, findando por conseguir um acordo salarial. Além disso, da mesma forma que no ano anterior, a onda de greves alastra-se por todo o Brasil: 113 greves de 26 setores mobilizam um total de 3.207.994 grevistas, envolvendo 14 Estados da Federação e o Distrito Federal. A repressão acompanha tal crescimento, atingindo seletivamente determinadas categorias, como os bancários e professores, assim como os metalúrgicos de São Paulo. Em 1980, a greve dos metalúrgicos do ABCD transforma-se em questão de segurança nacional. São Paulo foi colocada sob o comando do II Exército, denunciando os estreitos limites da abertura controlada do governo Figueiredo. Foi montada uma operação de guerra, e, assim, os líderes sindicais são presos e mantidos incomunicáveis. Com o explícito apoio da Igreja Católica, articularam-se setores da oposição que viabilizaram a manutenção da greve, evidenciando um notável avanço organizativo dos trabalhadores (Alves, 1989).

Ao fazer um balanço dessas greves, Almeida (1983) destacou quatro aspectos: a abertura para negociações coletivas em um sistema de relações trabalhistas que era hostil; a perda do poder coercivo da legislação pertinente ao controle autoritário dos trabalhadores; a inclusão da questão social na agenda da transição; e a revitalização dos sindicatos. Para além da reestruturação do movimento sindical, a emergência do “novo sindicalismo” está na base do surgimento do Partido dos Trabalhadores (PT), considerado “fato novo” no cenário político daquele momento da história brasileira. O debate acerca de aspectos do “novo sindicalismo” pode ser encontrado, ainda, em Vianna (1980), Antunes (1988) e Rodrigues (1990). Entre as obras que analisaram as condições da emergência do Partido dos Trabalhadores, indicamos Keck (1991).

mundo. No âmbito das artes, as demonstrações são inúmeras, mas podem ser bem ilustradas pela composição musical de Chico Buarque, quando falava, por exemplo, em “grito contido”.

Como dissemos, as críticas partiram de diversificadas fontes, inclusive das ciências humanas. Já citamos algumas das questões que foram dirigidas à psicologia pelas organizações da

época. À medida que a psicologia, a exemplo de outras ciências (administração, sociologia, etc.), construía suas respostas, também expuseram os prejuízos dos indivíduos submetidos àquela organização do trabalho e da sociedade como um todo, terminando por alimentar as críticas formuladas a partir de outras fontes (opinião pública, artistas, etc.). No que se refere à psicolo-

gia, o leitor poderá constatar – à proporção que o presente livro avançar para a abordagem das teorias da aprendizagem, das motivações, da satisfação, das cognições, da liderança no trabalho – que os modelos, explicações e relações encontrados entre construtos contradizem a adequação dos princípios do taylorismo-fordismo na promoção e/ou manutenção do bem-estar humano ou na valorização daquelas características genuinamente humanas. No entanto, a apropriação efetiva dos saberes produzidos pelas ciências para fundamentar as críticas à organização do trabalho taylorista-fordista só passou a influir efetivamente no período em que a crise do modelo de desenvolvimento do Estado do Bem-estar tornou-se mais manifesta, como veremos na seção subsequente.

Vivíamos, então, ao mesmo tempo, o momento de glória do modelo de desenvolvimento do Estado do Bem-estar e da fertilidade dos movimentos contestatórios. Tratava-se de um confronto social de visões parcialmente antagônicas que revelavam a pluralidade e a vivacidade de nossa sociedade. Parcialmente, porque estávamos vivendo a mesma contemporaneidade histórica, compartilhando alguns valores e ideias, como a credibilidade no progresso, no avanço tecnológico e na construção de um mundo melhor. Portanto, o apogeu do gerencialismo e o início de seu esgotamento ocorreram em um ambiente sociocultural prenhe de euforia com o progresso, fértil pela vivacidade das contestações fundadas nas insatisfações concretamente vividas e pela credibilidade na rápida construção de um mundo melhor. Além disso, no calor desse debate na sociedade, começaram a ser gerados os conhecimentos técnicos/científicos e as condições conjunturais e sócio-organizacionais que consumaram o esgotamento do modelo fordista/keynesiano.

▶ DO ESGOTAMENTO E SUPERAÇÃO DO ESTADO DE BEM-ESTAR E SEUS IMPACTOS

O quarto final do século XX foi marcado por um imenso conjunto de transformações históricas que abalam os contendores da “guerra fria”. De uma parte, estava o colapso do “socialismo real”, pondo fim àquela divisão planetária em

dois blocos antagônicos (vide *box*); de outra, a falência do padrão de desenvolvimento capitalista tratado na seção anterior, o Estado de Bem-estar.

O sucesso da atividade econômica no modelo do Estado de Bem-estar é dependente, em larga escala, da intervenção estatal na economia por intermédio de gastos sociais públicos (salários indiretos) e do fundo público (financiador do capital). A incapacidade do Estado de atender à crescente dependência de sua participação na viabilização da produção em um contexto de crise (produção excessiva com oferta desacompanhada da demanda) é um dos vetores determinantes do definhamento do modelo.¹¹

Além dessa explicação econômica para a crise, outras são apresentadas na literatura, descortinando outras faces do mesmo fenômeno. Um modelo complexo, amparado em vários pilares, construído historicamente e que gerou bons resultados por um período considerável,

Capital e capitalismo

István Mészáros (2002) defende uma instigante tese (antes já anunciada, sem a sofisticação teórica do escritor húngaro, por Kurz (1992) de que capital e capitalismo são fenômenos distintos, representando ambas as crises do fim do século – do “socialismo real” e do Estado do Bem-estar –, facetas da mesma crise do capital. Ambas seriam resultado da incapacidade de superação do sistema de sociometabolismo do capital. Muito já se escreveu sobre o colapso do mundo socialista; indicamos, entre outras, as coletâneas de Blackburn (1992) e Sader (1995). Para uma introdução às discussões da chamada “crise do marxismo”, recomendamos Baudouin (1991) e Netto (1993). Sugerimos, também, a leitura da interessante discussão de Ruffin (1991) sobre uma nova divisão mundial em blocos (o “Império” e os “Novos bárbaros”).

¹¹ Uma análise do ponto de vista econômico da implosão do modelo pode ser encontrada em Oliveira (1988, 1998). Sobre o crescente endividamento do Estado e a chamada “crise fiscal”, ver Afonso e Souza (1977).

impulsionando o desenvolvimento mundial, também apresenta um processo de esgotamento de múltiplas causas. Assim, as demais explicações podem ser resumidas como segue:

- O déficit comercial nos Estados Unidos e na Europa a partir de 1961, que terminou por acentuar a pressão do capital sobre os salários (Heloani, 1996), somado aos efeitos da Guerra do Vietnã sobre o dólar e à instabilidade financeira estadunidense, resultou no colapso do sistema de Bretton Woods e no declínio da hegemonia estadunidense (Mattoso, 1995).
- O estilo de gerenciamento do trabalho associado ao modo de organização taylorista-fordista conduziu as empresas a um gigantismo tal que estas perderam a flexibilidade necessária para acompanhar as tendências de mercado, assim como tornou a administração extremamente complexa e cara (Rebitzer, 1993).
- As perdas em produtividade em decorrência da resistência organizada dos trabalhadores e da fuga espontânea dos empregados insatisfeitos com a monotonia no trabalho, com as acelerações do ritmo de trabalho e/ou o não atendimento de suas expectativas de recompensas socioeconômicas. Tal fuga manifestava-se de várias maneiras, como o absenteísmo, a rotatividade e o aumento dos refugos. Manifestava-se, ainda, na recusa juvenil ao trabalho industrial, em decorrência dos requisitos e características de seus postos, incompatíveis com a educação a que tiveram acesso (Antunes, 1995, 1999; Braverman, 1974; Friedman, 1983; Heloani, 1996; Leite, 1994; Lipietz, 1991).
- Os ganhos em produtividade sofreram queda em decorrência da expansão das lutas sindicais (fim da década de 1960) e do limite da capacidade do modo de organização do trabalho para combater os tempos mortos (Lipietz, 1991; Mattoso, 1995).
- O crescente processo de internacionalização da economia reduziu simultaneamente a hegemonia norte-americana e a eficácia das economias dos estados nacionais (Mattoso, 1995).

Segundo Mattoso (1995), **o conjunto de causas estruturais associadas à crise manifes-**

tou-se na forma de ruptura com o compromisso keynesiano, esgotando, por sua vez, o modelo taylorista-fordista de organização do trabalho.

Este último atingiu seu limite de gerar crescimento, combatendo tempos mortos pela aplicação dos seus princípios básicos e pela mecanização. Lipietz (1991), por sua vez, sintetizou a crise identificando duas dimensões: uma interna ao fordismo referente à oferta e outra internacional referente à demanda. Além disso, chamou à reflexão o fato de que a crise do modelo, apesar de instalar-se a partir da metade dos anos de 1960, como a maioria dos autores refere, a atenção ao fenômeno (como um processo de origens estruturais) ampliou-se somente mais adiante. Corroborando, Anderson (1995) afirma que o resultado do fracasso do Estado de Bem-estar torna-se patente na segunda metade da década de 1970: o mundo capitalista entra em profunda recessão, combinando baixas taxas de crescimento e altos índices de inflação. Para Lipietz (1991) e Ramos (1992), o choque do petróleo, no início da década de 1970, dissimulou a real natureza e a abrangência da crise econômica.

E foi nesse lapso de tempo, entre o crescimento da atenção à crise e a construção das reações, tendo em vista superá-la, que as críticas (p. ex., Braverman, 1974; Friedman, 1983; Gorz, 1980, 1982; Tragtenberg, 1980) ao modelo de desenvolvimento do Estado de Bem-estar se acentuaram, abrindo uma nova discussão sobre a concepção do próprio trabalho e de seu papel como categoria social estruturante da vida das pessoas e da própria sociedade, a qual retomaremos na seção subsequente.

As críticas, que têm como um de seus fundamentos o pensamento marxista sobre o trabalho, mostraram que seu tratamento como uma mercadoria (atraente pelos resultados – salários e benefícios – e esvaziado no conteúdo) e as demais características elucidadas por Marx (alienante, embrutecedor, monótono, repetitivo) se aprofundaram. Tragtenberg (1980) teceu críticas à atuação dos psicólogos vinculados ao chamado “movimento das relações humanas”, porque tal movimento tendeu a reduzir os problemas de convívio dos indivíduos com o trabalho às suas manifestações nas relações interpessoais, desprezando o fato de que estas são construídas no contexto socioeconômico, naquele caso,

sob o compromisso fordista. Pignon e Querzola (1980), Gorz (1980) e Robbins (1978), entre outros autores, resgataram contribuições da psicologia, entre as quais as de autoria de Argyles, Likert, McGregor e Herzberg. Essas contribuições já apontaram a importância de espaços de autonomia, reconhecimento e criatividade para a produtividade do trabalhador, o desperdício das potencialidades humanas sob o capitalismo, a importância das noções de alargamento e enriquecimento do cargo, o impacto dos estilos de liderança no relacionamento interpessoal e no desempenho grupal, abrindo brechas nas relações de poder em suas bases de concentração do saber e para a reapropriação, por parte do trabalhador, do seu saber fazer. Uma abordagem mais detalhada sobre essas contribuições é feita nos demais capítulos deste livro (especialmente naqueles da Parte II).

No campo de saúde mental e trabalho, destacamos, a título de exemplo, estudos como os de Jahoda (1987), sobre os efeitos do desemprego sobre o bem-estar psíquico; os de Kohn e Schooler (1983), que, por meio de *design* longitudinal, demonstram que a complexidade dos postos de trabalho afeta características de personalidade, como a flexibilidade intelectual e a autodireção, mais do que o contrário; os de Le Guillant e Bégoïn (2006), que, entre outras contribuições, descreveu a neurose das telefonistas, mostrando seu desenvolvido vinculado ao contexto de trabalho. Portanto, as contribuições da psicologia que criticam ou pontuam os efeitos do trabalho sob o taylorismo-fordismo são de longa data. Na fase de esgotamento do Estado de Bem-estar, ecoaram mais.

O aprofundamento desse processo do esgotamento do modelo de desenvolvimento segue articulando as causas da crise, já referidas, às reações para sua superação, criando um inter-relacionamento dialético entre causas e consequências, o que torna o esgotamento do modelo do Estado de Bem-estar e sua superação um processo único. As reações foram variadas, e sobre esse processo não se deixou de refletir e publicar desde a década de 1980 até os dias atuais, de forma que a literatura disponível é vasta, alimentando uma diversidade de formas de compreensão sobre o tema.

Foram nesses cenários socioeconômicos de crise que se configuraram profundas trans-

formações no mundo do trabalho.¹² Estas se manifestaram nas condições materiais e na estruturação social das organizações, bem como em aspectos da conjuntura socioeconômica que se associam ao dinamismo do mercado de trabalho. Todas as manifestações são interdependentes, de forma que se sustentam umas nas outras. Entretanto, na tentativa de sermos didáticos, trataremos primeiro do que tem ocorrido por dentro das organizações.

As transformações organizacionais e o esgotamento do Estado de Bem-estar

Assim, em movimento dialeticamente relacionado, **à medida que se esgotava o modelo do Estado de Bem-estar, as organizações também se transformavam: a adoção de novas tecnologias na produção – informática e automação –, a revolução nos meios de comunicação e o surgimento de novos estilos de gestão estão entre as mudanças de maior impacto** (Castells, 1999; Mattoso, 1995). Leite (1994) assinalou que as resistências dos trabalhadores à cadência da máquina e às tarefas sem significado gradualmente evidenciaram que a tentativa do capital de eliminar a iniciativa e a decisão operária era um objetivo inalcançável. Além disso, a expropriação do saber operário nunca ocorreria por completo, e o capital continuaria a depender dele para resolver os problemas não previstos no processo produtivo. Por essas razões, as organizações começaram a optar por táticas para lidar com o trabalhador, consistindo em redução dos controles e abertura à participação. Começaram por experiências como as aplicações do enriquecimen-

¹² Uma das respostas está no desmantelamento sistemático do sistema de proteção social do Estado de Bem-estar, no conjunto de medidas que se convencionou denominar de “neoliberalismo”. Há vasta literatura a respeito; a título de indicação, recomenda-se as coletâneas de Sader e Gentili (1995, 2000). Para um tratamento extensivo do impacto no plano das políticas sociais para a América Latina, recomenda-se Soares (2001).

to dos cargos e do Plano Scalon (vide *box*) e seguiram pela adoção de propostas mais elaboradas que incorporavam os princípios presentes nestes e em outros modelos e de proposições e teorias oriundas das ciências humanas, principalmente da psicologia. Antunes (1995) e Mattoso (1995) assinalaram a emergência de processos de trabalho marcados pela flexibilização da produção, pela especialização e por novos padrões de busca de produtividade. Essas transformações expressaram-se, por exemplo, nos Círculos de Controle de Qualidade, na Gestão Participativa, nos Programa de Qualidade Total, no modelo sociotécnico sueco, na reengenharia e no toyotismo. Todos eles supõem ou suscitam maior envolvimento do trabalhador no processo decisório e seu gosto pelo que faz. Por consequência, o bem-estar dos indivíduos, suas capacidades cognitivas complexas (p. ex., raciocí-

nio abstrato, guiar-se por objetivos, resolução de problemas, criatividade, discordância, etc.), posicionamentos éticos e a competência interpessoal para convívio em grupo e para negociar passaram a ser tomados como necessidades para o desempenho profissional. Portanto, mudou a consideração pelo bem-estar do trabalhador: sob o modelo anterior, o bem-estar era um resultado externo ao trabalho, uma compensação pelo trabalho duro; sob os novos estilos gerenciais, torna-se um insumo necessário à realização das tarefas. Da mesma forma, alterou-se a consideração às cognições do trabalhador. Antes, “o pensar” operário deveria ser eliminado, pois perturbava a produção. Nos novos estilos gerenciais, as organizações necessitam dele.

A introdução e/ou a construção dos estilos gerenciais realizaram-se de forma mais efetiva na proporção em que mudava a base tec-

Plano Scalon e enriquecimento do cargo

O chamado Plano Scalon foi criado por Joseph Scalon como uma estratégia de colaboração, cuja aplicação alcançou bons resultados econômicos e humanos em várias indústrias. Fundava-se na articulação de dois aspectos. O primeiro deles se refere à construção da participação nas vantagens econômicas provenientes dos aperfeiçoamentos do desempenho organizacional. Diferencia-se da participação convencional nos lucros porque se assenta na participação da redução de custos. Permite ao empregado ligar os bônus aos resultados de mudanças e inovações estimuladas pelos seus esforços, estabelecendo clara conexão entre comportamento e progresso organizacional. O segundo aspecto é associar tais incentivos à criação de oportunidades ao empregado de contribuir para o progresso organizacional, tanto por meio de sua inteligência e criatividade quanto pelo esforço físico. Esse segundo aspecto é posto em prática por uma série de comitês representativos de todos os grupos e funções da organização, os quais recebem, discutem e avaliam sugestões. O clima organizacional associado à implementação do Plano Scalon nem sempre é tranquilo. São comuns desacordos. O que é um distintivo é que esses fenômenos giram em torno de problemas relativos à melhoria do desempenho. Há, portanto, uma tendência a ampliar o compromisso com os objetivos organizacionais (McGregor, 1980).

A aplicação do Plano Scalon foi alvo também de muitas críticas. Pignon e Querzola (1980) compreenderam que ele dissimula a luta de classe e o antagonismo de interesses entre patrões e empregados. Reconhecem, no entanto, que mantém a hierarquia na organização, subtraindo as relações de poder despóticas.

O enriquecimento do cargo foi concebido por Frederick Herzberg como uma função da direção da empresa que consiste no redesenho dos cargos a fim de recompor as tarefas antes decompostas pelo parcelamento científico. Abrange o enriquecimento dos conteúdos do trabalho, recuperando o interesse do trabalhador por suas atribuições, bem como o crescimento do espaço de autonomia, reconhecimento e realização dos trabalhadores (Herzberg; Mausmer; Snyberman, 1959). A proposta fundamentou-se na Teoria Motivacional dos Dois Fatores, tratada no Capítulo 4 deste livro. É preciso, adicionalmente, recordar que enriquecimento de cargo diferencia-se de alargamento do cargo. Este último processo consiste na ampliação da variedade de tarefas pelo acréscimo de atribuições do mesmo nível de complexidade ao cargo. Costuma-se, por isso, dizer que o alargamento do cargo ocorre no plano horizontal de autoridade da organização, e o enriquecimento, no plano vertical. No entanto, em um programa de enriquecimento do cargo, seu alargamento pode ser uma etapa inicial do processo de mudança.

nológica do trabalho. Leite (1994) afirmou que a principal resposta aos limites do taylorismo-fordismo surgiu com a substituição da eletromecânica pela microeletrônica. Sua primeira vantagem técnica referiu-se à flexibilidade introduzida no processo produtivo. A redução dos mercados, sua diferenciação e o acirramento da concorrência empresarial tornaram obsoleta a automação da eletromecânica por sua rigidez, pois não comportava modificações no tipo e na sequência das operações. A segunda vantagem consistiu em gerar redução do tempo de produção, possibilitando novas formas de combater os tempos mortos de trabalho, por exemplo, por intermédio da maior integração entre as operações e a circulação de materiais e mesmo entre as diferentes fases da operação. Além disso, os sistemas de computação/informática permitem: facilitar e aperfeiçoar a elaboração de modelos, eliminando substancialmente a necessidade de desenhos, mapas e plantas manuais; simular o movimento das peças; e facilitar uma visão de conjunto. Considerou-se que a introdução da microeletrônica partiu do mesmo princípio de eliminação de tempos mortos do taylorismo-fordismo, caracterizando-se não pela intensificação do trabalho, mas pela racionalização dos tempos da máquina. A consequência é que o trabalho vai se tornando uma tarefa de controle e supervisão das máquinas.

O impacto das novas tecnologias sobre os trabalhadores continua polêmico. Leite (1994) apontou que há vivências diferentes por parte dos trabalhadores. Para uns, significa a promessa de um futuro resplandecente, com a eliminação dos trabalhos pesados, repetitivos e monótonos e o acesso a um trabalho mais leve, intelectualizado, de tempo reduzido e que permite o acesso ao lazer. Para outros, significa mais degradação, desqualificação e extinção de postos. De fato, os processos de transformações tecnológicas e de gestão tomam características próprias em cada organização, sendo em parte delas acompanhados de medidas poupadoras de mão de obra e intermediados por aspectos macroeconômicos e políticos, os quais serão retomados na seção subsequente.

A aplicação de políticas poupadoras de mão de obra decorre simultaneamente da adoção de novas tecnologias e de novos modos de gestão, que permitem, pela descentraliza-

ção administrativa, eliminar níveis hierárquicos intermediários na estrutura da organização. Além disso, o combate ao gigantismo organizacional, que diminuía a flexibilidade para o acompanhamento das tendências de mercado, conduziu muitas organizações a concentrar as ações em suas atividades fins, eliminando e/ou terceirizando setores e/ou atividades. O desenvolvimento dos meios de comunicação, especialmente a internet, permitiu em vários setores a contratação de serviços a distância. Multiplicaram-se os contratos temporários. A consequência última dessa variedade de caminhos para reduzir custos com pessoal e simplificar a administração é seu paradoxo: maior complexidade das relações dentro das organizações, criando a convivência entre trabalhadores com diferentes tipos de vínculos. A redução de custos implícita na terceirização não pressupõe apenas a redução de quadros, mas também a passagem do contrato de trabalho para o contrato comercial (Ramos, 1992). Isso implica não assumir custos com encargos sociais e radicalização no tratamento do trabalho como mercadoria. Sob o contrato comercial, equipara-se a comercialização do trabalho à de qualquer mercadoria.

A aplicação de tais políticas, como outros aspectos das mudanças em curso, tem sido objeto de polêmicas. Será que representam realmente a redução de custo desejada? Quais os efeitos de tais políticas naqueles empregados que ficam? Vivem sob a égide do medo da demissão? Isso afeta suas motivações, seu envolvimento? Essas são algumas questões que as mudanças têm posto às ciências humanas. Todos os aspectos aqui levantados sobre as mudanças no interior das organizações parecem pôr o indivíduo diante de um novo paradoxo: sente-se seduzido pelas tarefas e pelo próprio prazer em realizá-las e, ao mesmo tempo, impotente para resolver seus problemas de condições de trabalho pela insegurança no emprego (Heloani, 1996; Ransome, 1996; Rebitzer, 1993).

Após as mudanças tecnológicas, as mudanças nas estruturas organizacionais e de gestão são muito mais acentuadas. Enquadra-se aqui o exemplo da reengenharia. Foi concebida quando criticar e/ou propor algo que contradizia o modelo fordista/taylorista já não causava grande impacto. Essa forma de reestruturação do traba-

lho, segundo Hammer, Champy e Korytowski (1994), consiste em abandonar velhos sistemas e começar tudo de novo. A reengenharia é radical e pressupõe uma ruptura com o modelo antigo. Isso é diametralmente oposto à proposta dos Programas de Qualidade Total, que, mais assentada na gestão participativa, sugere mudanças construídas gradualmente, de forma negociada com todos os segmentos da organização (Campos, 1990).

Entretanto, o mais inovador na proposta de reengenharia foi a adoção do conceito de processo. Não que lhe seja exclusivo, mas pela ênfase concedida. Os autores Hammer e Champy reconhecem tal contribuição no capítulo acrescentado à quarta edição do livro *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Para eles, processos são “[...] um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente [...]” (Hammer; Champy; Korytowski, 1994, p. 24). Em decorrência, outros conceitos surgiram, tais como o estruturador de negócios e o trabalhador e/ou equipe de caso, pois a proposta supõe um único trabalhador ou uma equipe dando conta do processo como um todo e, conseqüentemente, realizando o atendimento completo do cliente. A reengenharia tem sido acompanhada na prática pela aplicação de radicais políticas poupadoras de mão de obra.

Entre as diversas formas de gestão, a de maior impacto foi o **toyotismo** (Coriat, 1993; Gounet, 1999), sendo responsável pela introdução de vários conceitos e formas de pensar sobre o processo produtivo. Segundo Coriat (1993), combina dois princípios básicos:

1. a produção no momento preciso (*just in time*), que, por sua vez, é relativa à noção de estoque mínimo; e
2. a autoativação da produção, relativa à autonomia da máquina para interromper os processos, quando com defeito, e ao conceito de automação.

Originou-se no contexto japonês em que era necessário produzir pequenas quantidades de muitos produtos ou modelos, invertendo a lógica da produção em massa. Exige, portanto, um processo produtivo muito flexível e de baixo custo. Daí, originaram-se, de um lado, ou-

tros conceitos, como a fábrica mínima e a direção com os olhos, e, de outro, desespecialização e polivalência do trabalhador. No toyotismo,¹³ há uma tendência à horizontalização, mas também à intensificação da exploração do trabalho. Esse modelo conduz, ainda, à eliminação cada vez mais intensa do número de postos de serviço, o que implica acelerada redução do número de empregos no núcleo moderno e formal da economia (vide *box*).

Apesar das polêmicas existentes, é certo dizer que a descrição do trabalho como monótono, embrutecido, repetitivo, manual, pesado, etc., deixou de dar conta da realidade após essas transformações, ao menos no processo de trabalho no núcleo moderno da economia. Valores como criatividade, autonomia, independência, iniciativa, reconhecimento, saúde, desafio, entre outros, deixaram de ser alvos distantes para serem requisitos concretos do trabalho. Entretanto, o outro lado da moeda dessas transformações na organização e gestão do trabalho foi a ampliação da exploração (aumento da mais-valia), na medida em que renovou as formas de aumento da produtividade. Em decorrência das expectativas das organizações pelo aumento da produtividade, cresce a pressão que elas exercem sobre o trabalhador, sofisticando a cobrança de produção.

Há autores para os quais as mudanças citadas significaram a diminuição ou mesclagem do despotismo taylorista de participação dentro da ordem e do universo da empresa, pelo envolvimento manipulatório (ou cooptado), pela eliminação da organização autônoma dos trabalhadores, vinculando o sindicato à empresa, e pela sociabilidade moldada pelo sistema de mer-

¹³ Sobre o toyotismo, recomenda-se a leitura dos textos dos autores já citados (Coriat, 1993; Gounet, 1999), que desenvolvem uma análise crítica desse modo de gestão, do de Souza e Peixoto (2013), sobre diversos modelos de gestão em aplicação nas organizações, bem como dos autores que têm defendido tais modelos, como Hammer, Champy e Korytowski (1994), sobre a reengenharia, Morita (1986) e Ouchi (1985), sobre a gestão participativa no contexto japonês, e Campos (1990), sobre qualidade total.

O que designamos de núcleo moderno da economia?

A noção de núcleo moderno deriva da ideia de que a complexidade da economia não permite descrevê-la baseando-se em um único dinamismo, mas em distintos processos e ciclos econômicos. Alguns autores (p. ex., Lima, 1980), conhecidos como segmentalistas, como será tratado mais adiante neste capítulo, descrevem dinâmismos distintos no núcleo e na periferia do sistema. Importa, no momento, compreender que estamos designando como núcleo moderno o setor mais estável da economia e que alavanca os demais setores, funcionando como vanguarda da economia. Não coincide, portanto, com o conceito de ramos econômicos (p. ex., setor bancário, setor da indústria de transformação, etc.). Abrange, na realidade, atores institucionais e/ou organizacionais de vários ramos econômicos.

Por isso, é importante assinalar que o setor de vanguarda da economia tem sofrido acentuadas mudanças no decorrer do desenvolvimento do capitalismo (regime econômico). No seu início, o papel de vanguarda da economia era exercido claramente pela indústria, de modo que a origem do capitalismo (regime econômico) forjou-se em conjunto com a Primeira Revolução Industrial. Na fase do Estado de Bem-estar, período em que o Estado (e, por consequência, o serviço público) ganhou um novo papel, como descrevemos na seção “A construção do Estado do Bem-estar e a consolidação do gerencialismo”, as noções de progresso e de regulação macroeconômica sustentaram o crescimento do setor de serviços. Na fase de que estamos tratando no momento, a economia se tornou muito mais complexa, com acentuado crescimento do setor de serviços e o surgimento do designado “terceiro setor”. Dessa maneira, desde a década de 1990, autores como Castells (1999) vêm assinalando que nos países desenvolvidos o setor de serviços passou a ser responsável pela maior parte dos empregos, bem como pela maior contribuição para o Produto Nacional Bruto (PNB). Isso não significa que a indústria não seja importante, pois, como assinala Castells, o crescimento dos diversos ramos econômicos é interdependente. Tal tendência já se observa nos países em desenvolvimento. No Brasil (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, 2009) já se emprega mais no setor de serviço (58%) do que nos setores industrial (21%) e agrícola juntos (21%). Entretanto, a proporção de empregados no setor de serviços ainda é mais baixa do que no nosso vizinho, a Argentina, país também em desenvolvimento, que emprega 75% dos seus trabalhadores no setor.

Tal tendência significa, portanto, que aumentou a complexidade da geração de riquezas e, em síntese, indica que o núcleo moderno abrange parte de vários ramos econômicos. Além disso, é importante perceber que a consideração dessas características da economia sob o Estado de Bem-estar e no período subsequente indica que designações de tais fases como Segunda e Terceira Revolução Industrial não conseguem retratá-las muito bem, porque apesar de ambas as fases abrangerem e/ou suporem mudanças nas bases tecnológicas, o conjunto de transformações foi muito mais amplo, não se restringindo ao setor industrial.

cadorias.¹⁴ Nessa direção, Heloani (1996) destacou a introdução do apelo ao envolvimento do trabalhador e ao discurso da participação, atualmente, como parte do cotidiano das organizações. Argumentou, ainda, que as novas formas de gestão tentam harmonizar elevação do grau de autonomia do trabalhador e desenvolvimento de mecanismos de controle mais sutis, nos quais a dominação ocorre de maneira incons-

ciente. Esperam que o trabalhador realize determinadas ações de forma autônoma, porque se identifica com os objetivos e os valores das empresas, e não mais pelo controle estrito da supervisão. O controle é interiorizado culturalmente e passa a ser tomado por autocontrole.¹⁵

Para fins didáticos, sintetizamos o que ocorreu dentro das organizações do núcleo moderno da economia, nos seguintes pontos: eliminação tendencial de postos de atividades repetitivas, recomposição de atividades, ênfase na polivalência, revalorização da qualificação dos

¹⁴ As características da chamada “acumulação flexível”, termo cunhado por Piore e Sabel (1984), foram amplamente estudadas e debatidas. Indicamos, entre o vasto material disponível, os textos de Schmitz e Carvalho (1988), Antunes (1995, 1999), Lipietz (1995) e Alves (2000). Tumolo (2001) apresentou um interessante balanço da produção brasileira sobre a reestruturação produtiva.

¹⁵ Trata-se, aqui, da atualização do tema assinalado anteriormente por Figueiredo (1989), sobre o controle da subjetividade do trabalhador. Há, também, em Poulantzas (1978) uma tese que pode ser ilustrativa para essa discussão.

trabalhadores, foco nas relações de mercado e concorrência, horizontalização das relações de poder, tendências de adoção de estratégias gerenciais que ampliam a participação no processo decisório, renovação tecnológica baseada na informática, automação e modernização da comunicação, diminuição dos quadros de pessoal e maior circulação entre cargos e filiais. Na periferia da economia, há tendência a absorver algumas dessas características, mesclando com práticas (sejam elas tecnológicas, sejam de gestão) mais características de fases anteriores. Tal contexto engendra novas questões à psicologia, tais como: há mais possibilidades de gosto pelas tarefas? Como se compatibilizam tais possibilidades com pressões por produtividade? Como se envolver com as tarefas e se comprometer com os objetivos organizacionais quando não se tem garantia da permanência na organização? Que consequências psíquicas têm as pressões por produtividade? Há compatibilidades entre o que se exige do trabalhador e as condições que lhe são oferecidas? Ocorrem alterações psíquicas? Quais são elas? Que significados os indivíduos atribuem a essas mudanças? Os indivíduos estão mais motivados para o trabalho? Que novas demandas se apresentam aos psicólogos?

Antunes (1995) e Mattoso (1995), ao analisarem a realidade mais específica do trabalho no Brasil, deixam claro que o País começou a absorver as características do processo de trabalho da Terceira Revolução Industrial (termo empregado por Mattoso, 1995) sem ter concluído plenamente o modelo keynesiano/fordista. O ritmo de modernização é lento quando comparado com o dos países desenvolvidos. Por consequência, no âmbito da organização do trabalho, o taylorismo/fordismo ainda tem uma influência marcante, e o cenário que se observa é o da aplicação de vários conceitos oriundos de diferentes tipos de gestão, sejam eles os novos modelos, sejam os antigos.

Os aspectos conjunturais do esgotamento do Estado de Bem-estar

Compete-nos agora indagar: concomitantemente com essas mudanças nas organizações, o que tem ocorrido na conjuntura socioeconômica mais ampla? As empresas do núcleo mo-

derno, ao adotarem as novas tecnologias e estilos de gestão, tendem a eliminar postos de trabalho. Concorrem para a diminuição da oferta geral de emprego? Lipietz (1991) organizou a exposição sobre tal processo, dividindo-o em três etapas econômicas. A primeira ocorreu entre 1973 e 1979, quando predominaram as tentativas de superar a crise recorrendo a velhas receitas de apoio à demanda interna dos países, principalmente por meio da emissão de dinheiro, acelerando a inflação e mantendo em crescimento os conflitos sociais. A segunda fase, monetarista, ocorreu a partir de 1979 e abriu a era do liberal-productivismo. Essa fase estancou em 1982, depois de três anos de recessão e muitas falências. A terceira fase caracterizou-se pela construção de uma terceira via, na qual o Federal Reserve Bank abriu parcialmente o crédito e o déficit do orçamento federal, aquecendo a demanda interna. Nos Estados Unidos e em outros países que seguiram seu modelo, multiplicaram-se os empregos subpagos, dependentes da “domesticidade social” (p. ex., entregadores de comida, guardas de estacionamento, etc.). Nos novos países industrializados, edificou-se um setor exportador, garantindo superávit e aproveitamento do crescimento do mercado estadunidense.

Durante as décadas de 1980 e 1990, havia uma tendência entre os autores (p. ex., Gorz, 1982; Ransome, 1996; Rebitzer, 1993; Rifkin, 1997; Sennett, 2008) de relacionar a introdução das novas tecnologias e modos de gestão nas organizações a aumento do desemprego, informalização do trabalho e crescimento de novas atividades na modalidade de autônomos. Relacionaram também ao surgimento de um clima de insegurança e instabilidade em função do declínio do emprego estável e planejado para toda uma vida, conforme expectativas propagadas nas décadas de 1950 e 1960. O Banco Mundial (1995) previu que os trabalhadores em atividades em declínio e sem flexibilidade para mudar seriam os mais prejudicados. Rebitzer (1993) assinalou a ênfase no poder aliado ao uso do tratamento de demissão para elevar o esforço de trabalho. A efetividade desse tratamento depende do custo de demissão. Esse custo, por sua vez, depende da oferta de empregos alternativos e dos marcos institucionais. No nosso caso, brasileiro, o tratamento de demissão se generalizou na década de 1990, inclusive no setor público, com a adoção dos programas de “demissão vo-