

## **AS MUDANÇAS DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E O CAMPO DA GESTÃO: REFLEXÕES PARA O ENSINO DA ADMINISTRAÇÃO**

GUSTAVO BIGETTI GUERGOLETTTO

### **RESUMO**

Diferentes formas de organização do trabalho têm surgido desde a Revolução Industrial. Acompanhando os anseios do capital, a educação formal tem servido de provedora de profissionais que acriticamente desenvolvem novas tecnologias e formas de trabalho que tendem a explorar cada vez mais o próprio homem. Nos parece que o ensino de gestão nas diversas carreiras, pouco tem contribuído para a formação crítica dos seus profissionais, uma vez que os princípios que majoritariamente são ensinados nos cursos, tendem a reproduzir formas de aumentar o lucro empresarial sem considerar a valorização do significado do trabalho para os trabalhadores e a necessidade de se pensar o nosso contexto social. Este artigo tem intuito de suscitar essas provocações, apontando o grande empenho debruçado no aumento da produtividade e o pouco empenho pendido à qualidade de vida do trabalhador e a significação do trabalho em seu sentido ontológico.

**PALAVRAS-CHAVE:** Organização do trabalho; Ensino da Administração.

## **CHANGES IN THE WORK ORGANIZATION AND THE MANAGEMENT FIELD: REFLECTIONS FOR MANAGEMENT EDUCATION**

### **ABSTRACT**

Different forms of work organization have emerged since the Industrial Revolution. Accompanying the yearnings of capital, formal education has served as a provider of professionals who uncritically develop new technologies and ways of working that are increasingly exploiting man himself. It seems to us that management education in different careers has contributed little to the critical training of its professionals, since the principles that are mostly taught in courses tend to reproduce ways to increase business profit without considering the appreciation of the meaning of work for workers and the need to think about our social context. This article aims to raise these provocations, pointing to the great commitment to increase productivity and the little commitment to the quality of life of workers and the meaning of work in its ontological sense.

**KEYWORDS:** Organization of work; Administration of teaching.

## 1 INTRODUÇÃO

Diferentes formas de organização do trabalho têm surgido desde a eclosão da Revolução Industrial na Inglaterra em meados da segunda metade do século XVIII. Passados menos de 3 séculos, é inegável o extraordinário avanço da capacidade produtiva do trabalho oriundo desta revolução. No entanto, há controvérsias de, se os avanços tecnológicos e produtivos do trabalho, acompanharam a evolução das relações sociais dos seres humanos. A tecnologia que permite hoje ao homem trabalhar remotamente é a mesma que tira os limites de tempo dedicado ao trabalho, exigindo que estejam trabalhando mesmo nos períodos onde deveria haver o descanso. Da mesma forma, seja em qual parte do mundo estejamos, a nova organização do trabalho imposta pelo sistema hegemônico, que busca incessantemente aumentar os lucros dos detentores dos meios de produção, têm intensificado a exploração do trabalho de diversas formas. Acompanhando os anseios do capital, a educação formal tem servido de provedora de profissionais que acriticamente desenvolvem novas tecnologias e formas de trabalho que tendem a explorar cada vez mais o próprio homem.

Neste sentido, nos parece que o ensino de gestão nas diversas carreiras, pouco tem contribuído para a formação crítica dos seus profissionais, uma vez que os princípios que majoritariamente são ensinados nos cursos, tendem a reproduzir formas de aumentar o lucro empresarial sem considerar a valorização do significado do trabalho para os trabalhadores e a necessidade de se pensar o nosso contexto social. Sendo assim, considerando a influência da gestão na reconfiguração das formas de trabalho, é urgente a problematização das limitações do atual modo de produção, que é levado ao limite nos infoproletariados<sup>1</sup> por exemplo. Para tanto na primeira parte do trabalho iremos trazer algumas mudanças ocorridas na forma de organização do trabalho, desde a revolução industrial até a consolidação do regime flexível de produção e trabalho. Na segunda parte, iremos verificar o potencial educativo existente na educação profissional e tecnológica, uma vez que é onde se espera a implantação do pensamento crítico capaz de romper com essa lógica que precariza, debilita e exclui pessoas. Acreditamos que é na educação profissional e tecnológico que será possível o rompimento com essa racionalidade instrumental, onde se convence que está avançando técnico e socialmente, mas que na verdade está completamente submetida ao controle do capital, de forma irracional. Então sem fazer autocrítica, ela só reproduz as mazelas sociais provenientes do capital.

Portanto, este artigo tem intuito de suscitar essas provocações, apontando o grande empenho debruçado no aumento da produtividade e o pouco empenho perdido à qualidade de vida do trabalhador e a significação do trabalho em seu sentido ontológico.

## 2 DESENVOLVIMENTO

Da primeira Revolução industrial ao infoproletariado passando pelo Taylorismo, Fordismo e Toyotismo, as relações sociais capitalistas impulsionadas pelo neoliberalismo, colocaram à margem um grande contingente de trabalhadores que, desprovidos dos meios de produção e de

---

<sup>1</sup> Infoproletariados - O termo, inicialmente utilizado no livro “Infoproletários: degradação real do trabalho virtual”, obra composta por diversos artigos e organizada por Ricardo Antunes em parceria com Ruy Braga em 2009. Consiste basicamente naquele trabalhador que depende da tecnologia para realizar o seu trabalho.

qualificação adequada à nova demanda produtiva, passaram a submeter-se a trabalhos precarizados para a manutenção de sua sobrevivência. Ressaltamos que não pretendemos aqui esmiuçar cada elemento de cada uma destas fases, Taylorismo, Fordismo, Toyotismo e do agora atual Infoproletariado, tampouco elencar pontos positivos e negativos de cada um, mas sim trazer à tona os fatos relevantes sob o prisma do sentido do trabalho para os operários envolvidos à época e no momento atual.

Para o início de nossa análise é relevante reiterarmos a relação do homem com o trabalho e a sua capacidade de transformar o ambiente em que vive. Para Geraldo Augusto Pinto (2007)

em todas as áreas do conhecimento científico, comprovou-se ter sido a capacidade de trabalho, enquanto atividade constituída de “planejamento” e “execução”, o diferencial dos seres humanos frente aos demais seres vivos, no metabolismo que processam com o meio ambiente para sobreviverem (p.9).

Segundo o autor, com o passar do tempo e o desenrolar de toda a história humana,

o trabalho não apenas manteve-se, como se mantém até hoje, como a base da sobrevivência humana, o ato primário e pressuposto de toda a nossa história. Assumindo novos papéis, não apenas na apropriação da natureza e no desenvolvimento de uma concepção racional sobre ela, o trabalho consolidou a cultura dos povos e a diferenciação política interna de suas comunidades, assumindo, por fim, no âmbito da sociedade atual, o papel central na constituição das classes sociais que a compõe, sendo que no interior destas, está a base da formação da identidade de seus indivíduos (PINTO, p.10).

Importante observar a definição de trabalho como atividade constituída de “planejamento” e “execução” como sendo o diferencial dos seres humanos perante os demais animais, pois tal organização e divisão do trabalho não surge com os princípios de Taylor, que serão melhor apresentados ao longo do presente estudo. A organização e divisão do trabalho entre quem planeja e quem executa já data de longos tempos, a exemplo das construções faraônicas e dos templos antigos. No entanto, faz-se importante ressaltar, conforme apontamento do mesmo autor que “Esse sentido estritamente técnico de encarar a organização do trabalho foi incorporado pelo modo de produção capitalista e submetido aos interesses de classes aí envolvidos, especialmente após as primeiras revoluções industriais, do século XVIII em diante” (PINTO, 2007, p.19). A incorporação da divisão da organização do trabalho pelo então novo modo de produção foi além, atuando inclusive no nível de execução das tarefas.

Já o processo de apropriação do conhecimento das técnicas de produção ocorreu de forma rápida, porém não imediata. Em um primeiro momento, os empresários eram apenas os fornecedores de matérias-primas e coletores do resultado da transformação destas pelos trabalhadores ao final de cada período. Todo o conhecimento técnico e o desenvolvimento de habilidades e técnicas para a produção do produto nas diversas fases, cabia exclusivamente ao artífice, que em contrapartida recebia um salário. Da mesma forma, Idalberto Chiavenato (2014, p.10), nos diz que “até então, a escolha do método de trabalho era confiada ao próprio operário, que se baseava na sua experiência pessoal anterior para definir como iria realizar as suas

tarefas”. Ainda segundo o autor, “isso fazia com que as indústrias”, no caso os empresários ou contratantes, “(...) revelassem uma profunda disparidade de métodos de trabalho, pois cada operário tinha o seu esquema pessoal de executar o trabalho, o que dificultava a supervisão, o controle e a padronização dos utensílios e ferramentas utilizadas (p.10)”.

No entanto, com a evolução do comércio, devido à competição por novos mercados para além das necessidades locais, houve a necessidade de se estabelecer prazos e qualidades mínimas para as mercadorias produzidas. Nesse contexto, a captura do conhecimento das técnicas inerente ao processo produtivo dos produtos por parte dos detentores da rede de comércio, fez com que as técnicas de produção e suas fases passassem a ser de domínio dos mesmos e não mais exclusivo dos artífices. Para Pinto (2007)

Mesmo quando houve a definitiva apropriação dos instrumentos de trabalho, das terras e matérias-primas pelos empregadores capitalistas, deixando aos antigos artífices a venda de seus conhecimentos e de sua força de trabalho como único meio de vida – as fronteiras entre as áreas de planejamento, coordenação, controle e execução das atividades de trabalho, ainda permaneciam difusas e pouco polarizadas, obviamente em vista do maior domínio técnico mantido pelos trabalhadores através de suas gerações (p.21).

Porém, ainda segundo o autor, houve uma grande escalada de “estratégias cada vez mais agressivas” que buscavam de qualquer forma aumentar o volume de produção e padronizar a qualidade dos produtos, além da diminuição dos custos de produção, o que “consolidou e levou ao mais cruel estágio o controle sobre o trabalho humano empregado na produção, tido cada vez mais, pelos empregadores, como simples ‘ingrediente’ dos processos produtivos” (PINTO, 2007, p.22).

Nesse contexto, ao final do século XIX, em um momento em que ciência surgia nas diferentes áreas do conhecimento, administradores oriundos de distintas formações, alguns deles proprietários das empresas e outros apenas empregados na supervisão e gestão, buscavam formas de racionalizar o trabalho dentro das indústrias. É nesse cenário que os estudos de Frederick Taylor (1856 – 1915), engenheiro mecânico de formação, são esquematizados e divulgados em forma de princípios científicos, sendo amplamente aceito e tendo a sua aplicabilidade colocada em prática em grande parte da cadeia produtiva, atendendo assim aos anseios dos detentores dos meios de produção. Nos estudos e definições de teorias da administração, a esse período histórico é dado o nome de Administração Científica, justamente em virtude das tentativas de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da administração, a fim de alcançar elevada eficiência produtiva. Apesar de Taylor ser visto como o expoente dessa “revolução” e considerado o “pai da Administração Científica”, diversos estudiosos da administração, citam as contribuições de outros integrantes que de alguma forma fazem parte dessa fase histórica retratada como “Taylorismo”. Um exemplo da contribuição de outros observadores do processo de trabalho na época, são os feitos de Frank Gilbreth (1868 – 1924) e Lillian Gilbreth (1878 – 1972), cujo estudo era focado na observação do movimento, visando a redução da fadiga e aumento da eficiência, resultando em maior produtividade. Apesar de figurarem como integrantes da Administração Científica, ambos são considerados na literatura como humanistas por preocuparem-se com a fadiga. Humanistas ou não, seus estudos sobre os

movimentos foram incorporados à administração científica. Posteriormente, tal estudo fez parte do livro *Princípios de Administração Científica*, publicado em 1911 por Taylor. (MAXIMIANO, 2004, CHIAVENATO, 2014, BERNARDES; MARCONDES, 2003).

Após o modelo de organização da produção Taylorista um novo modelo surge com pequenas adequações, porém com o mesmo objetivo final - o aumento da produtividade e consequentemente maiores lucros aos industriais da época. Nossas observações a partir deste ponto refere-se ao modo de produção Fordista, que pouco se difere do modelo anterior, mas que levou o reducionismo das tarefas laborais dos operários à níveis de simplificação extremos. Assim como no modo de organização anterior, o Fordismo não tinha como objetivo explícito capturar a subjetividade dos trabalhadores com o intuito de destituir de significado os sentidos do trabalho. No entanto, essas foram as consequências imediatas e mais devastas aos operários, que uma vez não compreendendo o sentido do trabalho, não tinham interesse na melhoria da qualificação profissional, processo este denominado por Geraldo Augusto Pinto (2007) como “a negação de um processo de aprendizado” (p.47).

O expoente desse emergente modelo de organização da produção foi Henry Ford (1863 – 1947). Estadunidense e engenheiro mecânico de formação, possuía como ideia básica a padronização dos produtos a fim de obter elevados ganhos de escala de produção e consequentemente redução do custo do produto final. Importante ressaltar também que conforme relatado por Maximiano (2004), Ford via grande potencial de lucros as possíveis vendas de seus produtos à classes inferiores da população, sendo crucial para a concretização das suas ideias, os menores custos de produção e aumento dos salários aos seus funcionários. Com isso em mente em “janeiro de 1914, Ford adotou o dia de trabalho de 8 horas e duplicou o valor do salário” de seus operários, “medida que não foi vista com simpatia por seus concorrentes” (MAXIMIANO, 2004, p.166). No entanto, não foi somente a ideia da padronização implantada por Ford que levou o fordismo a ser conhecido com o que é hoje. A linha de montagem e a instalação de esteiras automatizadas foi um marco revolucionário à época. Nesse sentido Pinto (2007) nos diz que,

Se a divisão de atividades entre vários trabalhadores, a elas limitados dentro de funções específicas, já estava bastante avançada na indústria com a expansão do sistema taylorista, a novidade introduzida por Ford, com a linha de produção em série, foi a colocação do objeto de trabalho num mecanismo automático que percorresse todas as fases produtivas, sucessivamente, desde a primeira transformação da matéria-prima bruta até o estágio final” (p.42).

O autor segue descrevendo as consequências operacionais desse processo, afirmando que “(...) as diversas atividades de trabalho (...) foram distribuídas entre os vários operários, fixos em seus postos, (...) e subdivididas em tarefas cujo grau de complexidade foi elevado ao extremo da simplicidade” (PINTO, 2007, p.42). Da mesma forma, para Afonso Fleury e Nilton Vargas (1983),

no (...) novo modo de organização idealizado por Ford (...) a própria máquina assumia o papel antes delegado ao corpo de planejamento fabril. As peças deslocavam-se automática e ininterruptamente, suprimindo o trabalho de todos os homens da produção, sem esperas nem paradas. Ao operário só lhe restava seguir essa cadência, fixo no seu posto de trabalho, e alimentado continuamente de novos materiais que sofreriam a ação

de seus membros. Para fazer frente a esse ritmo produtivo, era impelido a mecanizar os seus movimentos. A linha de montagem tornava-se, assim, notável instrumento de intensificação do trabalho” (FLEURY; VARGAS, 1983, p.26).

Conforme pode ser constatado ao analisar o funcionamento do sistema Taylorista/Fordista, a extrema simplificação das atividades do trabalho levou o operário a tornar-se efetivamente um “apêndice da máquina”, assim como descrito por Karl Marx no século XIX (PINTO, 2007, p.45). A intervenção criativa dos trabalhadores nesse processo é praticamente nula, exigindo uma ação mecânica e basicamente irracional na execução das tarefas. As qualidades individuais, suas experiências, criatividade e capacidade de agir diferente, são praticamente desnecessárias e dispensáveis.

Henry Ford em seu livro “Minha vida, Minha obra” de 1922, busca justificar as mazelas de seu modo de produção devido à necessidade de redução dos custos para permitir pagar os melhores salários aos seus operários (FORD, 1955, pp.148- 149, apud PINTO, 2007, p.41). Outro argumento utilizado é que há homens que querem ganhar a vida sem a necessidade de pensar, e que a estes cabem as atividades manuais e repetitivas. Conforme suas palavras:

Necessariamente o trabalho de muitos homens tem de ser pura repetição de movimentos, pois de outro modo não se pode conseguir sem fadiga a rapidez da manufatura que faz descer os preços e possibilita os altos salários. Algumas das nossas operações são excessivamente monótonas, mas também são monótonos muitos cérebros; inúmeros homens querem ganhar a vida sem ter que pensar – e para estes a tarefa unicamente de músculos é a boa” (FORD, 1955, pp.148- 149, apud PINTO, 2007, p.41).

Vale considerar a conclusão de Ford na argumentação acima, onde ele nos diz que “(...) possuímos em abundância tarefas que exigem cérebro ativo, e os homens que no trabalho de repetição se revelam de mentalidade ativa não permanecem nele muito tempo” (FORD, 1955, pp.148- 149, apud PINTO, 2007, p.41).

O sistema taylorista/fordista apresentou perda de eficácia já em meados da década de 1930. Maximiano (2004) nos indica uma das causas da prematura perda de eficiência desse modelo de organização do trabalho, ao afirmar que a prioridade dos integrantes do movimento taylorista/fordista ao elaborarem seus princípios, “era o sistema técnico, já que eram em sua maioria engenheiros preocupados com a eficiência e não com as pessoas” (p.235). Sendo assim, ainda que em plena utilização, estudos apontavam elevada insatisfação dos operários. Suspeitava-se que a insatisfação estava relacionada com os sentimentos que os trabalhadores desenvolviam dentro do grupo com os quais trabalhava (PINTO, 2007, p.67). Para os adeptos da perspectiva comportamental, esse sentimento de incompletude dos indivíduos dentro do ambiente de trabalho era justificável, pois para eles, segundo Maximiano (2004)

(...) o importante em uma organização é o sistema social. Os sistemas sociais são formados por pessoas e suas necessidades, sentimentos e atitudes, bem como seu comportamento como integrantes de grupos. (...) No centro do processo administrativo está o ser humano e não o sistema técnico, quando se aplica a visão comportamental, “o ser humano é a medida de tudo” (p.232).

Sendo assim, o intenso ritmo proposto pelo modo de organização da produção taylorista/fordista, e a conseqüente divisão das tarefas e isolamento do trabalhador em seu posto de trabalho, era terreno fértil para o surgimento dessas insatisfações.

Ainda em relação à necessidade de pertencimento e o reconhecimento social oriundo do trabalho, Selma Lancman (apud Pinto 2007, p.11) complementa assim dizendo:

O trabalho é mais do que o ato de trabalhar ou de vender sua força de trabalho em busca de remuneração. Há também uma remuneração social pelo trabalho, ou seja, o trabalho enquanto fator de integração a determinado grupo com certos direitos sociais. O trabalho tem, ainda, uma função psíquica: é um dos grandes alicerces de constituição do sujeito e de sua rede de significados. Processos como reconhecimento, gratificação, mobilização da inteligência, mais do que relacionados à realização do trabalho, estão ligados à constituição da identidade e da subjetividade (LANCMAN, 2004, p.29, apud PINTO, 2007, p.11)

Já para Chiavenato (2014), as insatisfações anteriormente apontadas deram impulso a uma série de novos estudos, dentre eles os iniciados por Elton Mayo (1880 – 1949), Kurt Lewin (1890 -1947), e mais tarde complementado por Abraham Maslow (1908 – 1970) entre outros. A esse movimento humanista ocorrido nas organizações os estudiosos das teorias da administração denominam “Escola das Relações Humanas”, e reconhecem a importância desse movimento ao tentar equilibrar, mesmo que sem êxito, as relações e os objetivos antagônicos entre empresa e empregados.

No entanto, foi no Japão que surgiu o novo modelo de organização da produção. Parcialmente destruído após o final da segunda grande guerra mundial em 1945, os japoneses precisavam iniciar a sua reconstrução e a reestruturação do seu país. Apesar do infortúnio da guerra, as condições históricas favoreceram a criação, a instalação e o desenvolvimento de uma nova forma de produção. Sendo assim, um novo sistema de organização do trabalho, mais adaptado à escassez de recursos e tendo como alvo a busca pela alta qualidade dos seus produtos para evitar o desperdício e conseqüente o retrabalho, é experimentada no oriente. O precursor desse processo foi Taiichi Ohno (1912 – 1990), engenheiro mecânico responsável por resgatar a empresa onde trabalhava da eminente falência em 1940. À época, Ohno era o diretor da Toyota Motor Company, empresa na qual desenvolveu e aplicou as suas melhorias operacionais, o que veio posteriormente na década de 1950 a ser chamado de Sistema Toyota de produção. Para Pinto (2007), o sistema Toyota de produção tomou corpo a partir dos anos 1960,

colocou-se como poderoso concorrente ao sistema taylorista/fordista, não apenas pelas qualidades que passou a apresentar em sua adequação ao contexto de instabilidade e de baixo crescimento surgidos nos anos de 1970, mas também pelas modificações dos princípios de organização do trabalho até então estabelecidos pelas empresas ocidentais (PINTO, 2007, p.71).

O sistema Toyota de produção era altamente flexível. Com um parque industrial reduzido no período pós-guerra, os japoneses necessitavam produzir diversificados itens, porém em poucas quantidades. É a esse fator que Taiicho Ohno atribui o sucesso inicial do sistema japonês de produção, sua capacidade adaptativa, flexível.

Outro termo cunhado no Toyotismo foi o termo “autonomação”. Criado a partir da junção das palavras “autonomia” e “automação”, trata-se de um processo no qual é acoplado à máquina um mecanismo automático de parada caso seja identificado alguma anomalia durante a produção. É importante frisarmos esse termo, pois foi a partir dessa autonomação que, sendo as máquinas autônomas na produção, os trabalhadores antes responsáveis cada qual pela sua

tarefa na linha de produção, agora podiam tomar conta de mais de um maquinário simultaneamente, ou seja, sem a necessidade de supervisão humana direta.

No entanto, essa capacidade de zelar por mais de um maquinário, apesar de diferenciar-se do modelo taylorista/fordista em forma, não permitia a desalienação do empregado e o seu sentimento de incompletude ao executar de forma isolada a sua atividade em seu posto de trabalho. Por isso, após a absorção dessa nova “habilidade” pelos trabalhadores, e havendo a necessidade de otimização dos recursos, “Ohno perseguiu o objetivo de agregar no mesmo posto de trabalho máquinas de diferentes finalidades” (PINTO, 2007, p.75). Dessa forma foi possível concentrar em um mesmo local da fábrica funções de trabalho que anteriormente eram separadas e exigir novas funções dos empregados. Se no sistema taylorista/fordista a busca pela simplificação dos processos e alta especialização dos operários na execução das tarefas eram o objetivo máximo, no Toyotismo o empregado polivalente é o desejado. Além da transformação da matéria-prima em produto acabado, o que se espera dos empregados é a “programação de máquinas, o planejamento e a coordenação da produção, (...) manutenção do aparato produtivo e o controle de qualidade dos produtos” (PINTO, 2007, p.75-76). À essa fusão de várias funções e atividades deve-se o termo de trabalhadores “multifuncionais” do sistema Toyota. Para finalizar, é importante ressaltar também, que dos trabalhadores multifuncionais e polivalentes, eram esperados também a sua responsabilização por todas as fases produtivas inerentes ao seu trabalho.

Outra observação relevante em relação ao sistema Toyota de produção é a criação das “células de produção”. Essas células, segundo Pinto (2007) “constituem-se de equipes de trabalhadores, que podem alternar-se em seus postos conforme o volume de produção pedido ou metas de qualidades exigidas ou outro motivo” (p.80). Embora pudesse esperar que tais células permitissem a integração e o relacionamento entre os trabalhadores, na prática não foi o que ocorreu. Contrariamente ao que parece, as células de produção isolavam os trabalhadores, restringindo, pela sobrecarga, qualquer tipo de contato mais pessoal durante as atividades (PINTO, 2007, p.90).

Ainda em relação às células de produção, as mesmas permitiram a mudança na forma de avaliação e observação dos empregados. Nesse sistema a avaliação passa a ser sobre o desempenho da equipe e não mais individualmente. Dessa forma, a própria equipe passa a cobrar desempenhos individuais satisfatórios de todos os membros. Sendo assim, nas palavras de Pinto (2007), “qualquer manifestação de desinteresse, fadiga ou revolta por parte de um dos seus membros é imediatamente constatada como ameaça ao restante do grupo, que passará (...) a coagi-lo, pessoalmente, em nome da empresa” (p.92). E é neste ponto que uma das principais diferenças entre a organização taylorista/fordista e a toyotista reside, operando de forma opostas. Enquanto na primeira a responsabilidade pelo aumento contínuo da produtividade e da qualidade do trabalho operacional que coordenam eram responsabilidades das esferas gerenciais, no segundo tais melhorias devem partir dos grupos que executam as tarefas. Ou seja, os próprios membros das células buscam continuamente aumentar a sua eficiência e eliminar suas perdas. À gerência, nesse segundo modo de organização, cabia “incentivarem tais atitudes e coordenarem os esforços entre todos os processos, focando-se na análise do desempenho global das instalações e na possibilidade de utilização flexível das forças produtivas e de trabalho dispostas” (PINTO, 2007, p.92).



Técnicas como o Kanban e a filosofia just-in-time (JIT) também são marcas do sistema Toyota de produção. O primeiro, apesar de ter sido observado por Ohno em um supermercado nos Estados Unidos (MAXIMIANO, 2004) refere-se a um sistema de controle de produção baseado em cartões. “Um cartão KAN aciona um centro de trabalho ou um fornecedor para que produza um lote mínimo de determinado item. O cartão BAN ordena a reposição de um lote mínimo predeterminado de itens” (BALLOU, 2006, p.346). O segundo, de forma extremamente simplificada aqui expresso, refere-se à uma “filosofia operacional que representa alternativa ao uso de estoques para que se possa cumprir a meta de disponibilizar os produtos certos, no lugar certo e no tempo certo” (BALLOU, 2006, p.344). É produção estrita do que é necessário - seja dentro de apenas uma indústria, ou em toda a sua cadeia produtiva, envolvendo os seus diversos fornecedores – acarretando assim em estoques inexistentes. Por isso o Toyotismo é o modo de produção caracterizado pela produção de acordo com a demanda, visando a não acumulação de produtos e matérias-primas. Trata-se de uma produção flexível, adaptativa de acordo com a sua demanda.

Pinto (2007) nos traz de forma clara a distinção entre os modos de produção inicialmente abordados e o Toyotismo.

Em termos objetivos, no sistema taylorista/fordista, a capacidade produtiva era fixada ao nível do trabalhador em seu posto e, dada a rigidez da hierarquia na divisão do trabalho, a solução para picos de variações na demanda era a manutenção de estoques, sujeitando a força de trabalho a altos níveis de rotatividade e os produtos à estandardização. No sistema toyotista, a autonomia, a polivalência e a organização celular permitiram que a capacidade produtiva dos postos de trabalho passasse a ser flexível, absorvendo variações quantitativas e qualitativas na demanda dos produtos, sem manutenção de estoques e contando com um número idealmente fixo de trabalhadores, dos quais podem ser exigidas jornadas flexíveis, com aumento significativo de horas extras (p.84).

A necessidade de horas extras no sistema Toyota, conforme apresentada por Geraldo Pinto logo acima, apesar de parecer atraente em um primeiro momento, pois permitiria maiores ganhos aos trabalhadores envolvidos, é outro ponto que merece atenção. O sistema de produção flexível, assim como anteriormente citado, permite à empresa ajustar o seu ritmo de trabalho de acordo com a demanda de produção. Nesse sentido, em tempos de grande demanda, horas extras são exigidas dos trabalhadores, mas, tais horas, não serão necessariamente remuneradas financeiramente, sendo retribuída pela empresa em forma de banco de horas. Ora, uma vez que cabe à empresa a decisão de quando o trabalhador poderá compensar tais horas, ao empregado caberá apenas, aguardar um período de baixa demanda para que a empresa o libere para usufruir dessas horas. Dessa forma, a empresa flexibiliza a sua capacidade produtiva de acordo com a demanda, sem maiores custos de mão de obra incorridos.

O regramento do funcionamento do banco de horas é bastante diversificado entre os países. Alguns mais e outros menos regulamentados, a verdade é que o modelo neoliberal busca reduzir ao máximo o poder de ação do Estado nas relações trabalhistas, sugerindo sempre que possível a preponderância dos acordos coletivos de trabalho sobre as leis vigentes. Importante frisar também, que nesses acordos de trabalho entre as partes, o empregado é sempre parte hipossuficiente na relação. A preponderância dos acordos coletivos de trabalho sobre a legislação trabalhista em um cenário de desemprego estrutural como o por nós vivenciado no momento, é receita para uma tragédia anunciada. Tal contexto impõe a aceitação das condições de

negociação, uma vez que o desemprego atinge os diversos estratos da sociedade. Ainda em relação ao desemprego, Pinto (2007) nos diz que ele ainda serve a outros dois propósitos.

Além de garantir a manutenção de baixos salários, viabiliza o intenso uso de trabalhadores contratados temporariamente, os quais, num período de crescimento da economia, são exauridos em longas jornadas para atender a níveis altíssimos de produtividade, para, num momento de recessão, voltarem à condição de desempregados por representarem capacidade produtiva ociosa (p.97-98)

Como pode ser visto, a flexibilização da produção exige que se flexibilizem também as leis que regulamentam o uso e a alocação da força de trabalho pelas empresas. Desse modo, inúmeras formas de precarização dos contratos e das condições de trabalho surgem, impondo à classe trabalhadora a necessidade de constantemente buscar mais qualificação para adequar-se às novas exigências do sistema. No entanto, vale ressaltar que atualmente boa qualificação e constante capacitação, não é garantia de estabilidade no sistema, mas reflete a nossa aceitação da necessidade de sermos polivalentes. Para Antunes

As mudanças mais significativas surgem com a organização horizontalizada do trabalho, e com ela um forte apelo por desregulamentação e flexibilidade e a categorização dos trabalhadores em dois grupos: um grupo central, composto por trabalhadores qualificados e detentores de empregos formais e estáveis, e um grupo periférico, composto por terceirizados, temporários, autônomos e subcontratados em geral (ANTUNES, 2015, apud TOSS;EINLOFT, p.12).

É nesse contexto de abrandamento das regulamentações trabalhistas combinado com os avanços da tecnologia, que Ricardo Antunes nos aponta o surgimento do “infoproletariado”. São exemplos destes trabalhadores os vendedores de comércio digital, os trabalhadores de aplicativos de transporte e de entregas, os técnicos da indústria de softwares e os trabalhadores de telemarketing, entre outros. Corroboram com o surgimento dos “infoproletários”, as profundas transformações decorrentes da realocação da força de trabalho da indústria para os serviços, do trabalho assalariado para o autônomo, do emprego presencial para o virtual” (KANAN, ARRUDA, 2019 apud MELEK, BOSKOVIC, p.9). Eles são os novos operadores do sistema produtivo que sonham com as facilidades trazidas pela tecnologia, como a flexibilidade do horário e jornada de trabalho, autonomia e liberdade para escolha de atividades não braçais ou mais leves do que aquelas vividas nas indústrias antes da era digital. No entanto, Melek e Boskovic (2019) nos apontam que o encontrado foi o oposto: “risco da atividade suportado exclusivamente por eles, pouca ou nenhuma estabilidade, nenhuma garantia de remuneração, patologias típicas desse modo de produção e jornada exaustiva de trabalho (p.10).

Os infoproletariados são a expressão mais sofisticada do trabalhador integrado e capturado pelas relações flexibilizadas de trabalho, na maioria das vezes submetido a trabalhos informais, sem direitos garantidos, intensificando as formas de precarização do trabalho. Salientamos que tal forma de organização é mais sofisticada uma vez que contempla as diversas características dos diferentes modos de organização do trabalho anteriormente vistos. Sofrem o excessivo controle das suas tarefas, assim como no taylorismo, exigem alta produtividade conforme o fordismo, e responsabilizam e capturam o trabalhador de forma mais intensa, como no Toyotismo. Antunes (2009) faz essa observação ao analisar estas características nos trabalhadores de telemarketing.

(...) o trabalho no setor de telemarketing é rigidamente condicionado pelas características desse processo de reprodução contraditória. Articula tecnologias do século XXI com condições de trabalho do século XIX, mescla estratégias de intensa e

brutal emulação do teleoperador, ao modo da flexibilidade toyotizada, com técnicas gerenciais tayloristas de controle sobre o trabalhador; associa o serviço em grupo com a individualização das relações trabalhistas, estimula a cooperação ao mesmo tempo que fortalece a concorrência entre os teleoperadores, dentre tantas outras alterações, ampliando as formas mais complexificadas de estranhamento e alienação contemporânea do trabalho (p.10)

Da mesma forma, Melek e Boskovic (2019) nos aponta características dessa nova organização do trabalho que nos remete a similitudes dos modelos anteriores. “São trabalhos de alta intensidade, de horas de trabalho, com baixa criatividade e capacidade de controle, com pouca ou nenhuma estabilidade financeira e/ou laboral” p.9).

No mesmo sentido, Ruy Braga (2009) para falar dos infoproletariados propõem uma pesquisa de campo em empresas com teleoperadores. Em suas observações nos diz que

Com a taylorização do campo da relação de serviço e a decorrente automatização do trabalho do teleoperador, os ganhos de produtividade são alcançados à custa de um acentuado aumento da fadiga física, da postura automatizada, dos contratos de trabalho em tempo parcial, do desinteresse pela função, da vertigem oriunda da multiplicidade das chamadas, das Lesões por Esforço Repetitivo (LERs) etc. Em poucas palavras: tudo parece concorrer para a degradação do campo da relação de serviço, que se vê cada dia mais desgastado pelas exigências impostas pelos ganhos de produtividade (p71-72).

Desses novos postos de trabalho criados nesse período os relacionados à aplicativos que oferecem serviços de transporte e entregas merecem aqui atenção. Ainda que pareça a salvação para o grande número de desempregados, a relação de trabalho existente nesse segmento, apesar de nítida não é amparada por leis trabalhistas, fazendo com que o trabalhador não possua garantias mínimas como salário e proteção ao desemprego ou no caso de doenças. No entanto, a cobrança por produtividade exercida sobre os trabalhadores é intensa. O pagamento de bonificação por produtividade, ou seja, por corrida realizada, estimula os trabalhadores a permanecerem cada vez mais horas à disposição da empresa, porém remuneram somente o serviço executado.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A revisão das mutações ocorridas no mundo do trabalho recente e o prognóstico visível no horizonte são desalentadores. Além de toda a precarização do trabalho, conforme exaustivamente mencionado, há o desvirtuamento da nossa concepção de sociedade, o coletivo, público. Mas, em que pese as mudanças, o trabalho continua sendo uma categoria fundante do sujeito e de suas relações sociais (ANTUNES, 2006). Ainda que o capitalismo insista em pregar o imediatismo e o individualismo exacerbado, onde cada um se torne responsável pelo seu sucesso ou fracasso, é necessário resgatarmos nosso senso coletivo, pensar nossa sociedade no longo prazo e olhar para cada indivíduo como parte de um todo. É necessário criarmos mecanismo para garantir que, através da educação, seja estimulado o pensamento crítico nas escolas.

Trabalhar nas disciplinas de gestão uma vertente crítica quanto à relação trabalhador versus empresa, lucro versus custos não tende a ser simples. Kuenzer e Grabowsk (2016) apontam que os projetos pedagógicos respondem às demandas do regime de acumulação flexível, de modo que novas formas de disciplinamento buscam submissão, por parte da classe trabalhadora, aos processos flexíveis caracterizados pela intensificação e pela precarização, a configurar o consumo cada vez mais predatório e desumano da força de trabalho. É nesse

movimento de conscientização de pertencimento à um todo, que a educação tem o seu papel fundamental.

#### 4 REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?**. 11ed. São Paulo: Cortez, 2006.

ANTUNES, Ricardo; BRAGA, Ruy (Orgs.). **Infoproletários**: degradação real do trabalho virtual. São Paulo: Boitempo Editorial, 2009.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimento** / logística empresarial. 5ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. (616p)

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo C. **Teoria geral da administração**: gerenciando organizações. São Paulo: Saraiva, 2003. (268 p.)

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 5.ed. Barueri, SP: Manole, 2014. (469.p.)

FLEURY, Afonso; VARGAS, Nilton. Aspectos conceituais. In: FLEURY, Afonso; VARGAS, Nilton (coord.) **Organização do trabalho: uma abordagem interdisciplinar; sete estudos sobre a realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 1983. pp.17-37

GRABOWSKI, Gabriel; KUENZER, Acácia Zeneida. A produção do conhecimento no campo da Educação Profissional no regime de acumulação flexível. **Holos**, v. 6, p. 22–32, 2016.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana á revolução digital. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004. (521 p.)

MELEK, Marcelo Ivan; BOSKOVIC, Alessandra Barichello. A REVOLUÇÃO DIGITAL E O INFOPROLETÁRIO NO BRASIL. In: **59º CONGRESSO BRASILEIRO DE DIREITO DO TRABALHO**. p. 9.

PINTO, Geraldo Augusto. **A organização do trabalho no século 20**: taylorismo, fordismo e Toyotismo. 1.ed. São Paulo: Expressão Popular, 2007. 104p

TOSS, Luciane; EINLOFT, Denis. Uber: uma abordagem crítica. **Democracia e mundo do trabalho em debate**. 2017. Disponível em: <http://www.dtemdebate.com.br/uber-uma-abordagem-critica/>. Acesso em: 02 de abril de 2019.