

**CNI, SENAI, MINISTÉRIO DO TRABALHO,
PLANO NACIONAL DE QUALIDADE DO TRABALHADOR E FAT**

**SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL
09/2002 A 03/2003**

**CERTIFICADO E MONOGRAFIA APROVADA NA CONCLUSÃO
DO CURSO DE FORMAÇÃO DE FORMADORES:
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

PROF. HELIO GOMES DAS CHAGAS

**TÍTULO
EVOLUÇÃO DO CONCEITO DO TRABALHO E SUA INTER-
RELAÇÃO COM AS DIFERENTES FORMAS DE ORGANIZAÇÃO
DO PROCESSO DE PRODUÇÃO –
SUA INFLUÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DO PERCURSO BÁSICO

**TRABALHO BASEADO NO MÓDULO O MUNDO DO TRABALHO
PROGRAMA FORMAÇÃO DE FORMADORES
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE PERCURSO BÁSICO**

**Rio de Janeiro
2003**

SUMÁRIO

Introdução.....	pág. 3
Evolução do Trabalho.....	pág. 4
Declínio das Ideias do Taylorismo e do Fordismo.....	pág. 10
Mudança no Modelo de Organização do Processo de Produção - Sua influência no Brasil.....	pág. 13
Conclusão.....	pág. 16
Referências Bibliográficas.....	pág. 18

I - INTRODUÇÃO

Através da leitura de livros de autores conceituados, periódicos científicos, revistas especializadas e na Internet, constatamos existir no mundo globalizado, a tendência cada vez mais acentuada de mudança na forma das grandes empresas gerenciarem seu bem mais precioso, o homem, que com seu talento bem administrado pode se constituir na maior vantagem competitiva de uma organização. Percebe-se que é cada vez maior o contingente de pessoas que trabalham nas empresas sem terem o vínculo tradicional da relação de trabalho, devido à Terceirização de suas relações de emprego, perdendo a organização este importante diferencial estratégico.

Pretendemos fazer uma abordagem da evolução do conceito de trabalho até os dias atuais no mundo globalizado, a partir da forma mais primitiva e antiga de organizar o processo de produção, o Artesanato, com predomínio do trabalho manual sobre o uso de máquinas, por alguém experiente no assunto, executando todas as fases da elaboração de um determinado produto desde seu planejamento. A evolução dessa forma de trabalho individual para a de trabalho coletivo, já com base científica, levou as organizações a desenvolverem um novo processo de produção que tem sua origem nos Princípios Gerais da Administração Científica do engenheiro norte americano Frederick W. Taylor, considerado o Pai da Administração Científica.

Dessa forma, a evolução das concepções da organização do trabalho encontra-se intimamente relacionada à evolução do conceito do homem no trabalho, num esforço de tentar mudar a presunção de que o trabalhador (o homem) é influenciado profundamente por recompensas e sanções salariais, o “homo economicus” de Taylor, para uma visão mais abrangente. Esta evolução do homem, conjuntamente com a evolução nas características técnicas e tecnológicas do trabalho, implica na revisão das práticas de organização e gestão do trabalho, de uma visão orientada exclusivamente para a produtividade, para uma visão que incorpora desde eficiência produtiva e direitos dos empregados até uma perspectiva mais ampla que inclui o bem-estar dos empregados, eficiência e lucratividade.

Além da contribuição de Frederick W. Taylor para o tema, é fundamental ressaltar a importância da Linha de Montagem, Trabalho em Série e Produção em Massa de Henry Ford, as Funções Administrativas do engenheiro francês Henri Fayol, os princípios do Experimento de Hawthorne resultante das experiências realizadas pelo professor de administração de Harvard George Elton Mayo na fábrica Hawthorne da Western Electric em Chicago, e outros como, Abraham Maslow e Frederick Herzberg, os integrantes da Escola Sociotécnica, ressaltar os padrões da organização do trabalho na indústria japonesa que devido terem estruturas organizacionais diferentes das empresas norte americanas, tirou maior proveito das mudanças nos paradigmas organizacionais, resultantes das novas tecnologias, com seus microprocessadores e da informática.

A Globalização, com a velocidade da informação eliminando fronteiras, vive um processo de mudança nunca enfrentado pelo ser humano, alterando significativamente a vida das nações, das organizações e a relação de trabalho das pessoas, que com maior conhecimento e sabendo melhor utilizar os recursos

estratégicos, a informação e a tecnologia, além de melhor flexibilizar o processo produtivo, poderá influir na mudança do conceito de posto de trabalho, que necessariamente não precisará ser no espaço físico da empresa, mais sim, no mundo particular do trabalhador, onde ele terá total domínio da situação.

II - DESENVOLVIMENTO

II A - EVOLUÇÃO DO TRABALHO

ARTESANAL - A forma mais antiga de organizar o processo de produção é o trabalho artesanal. É um sistema de trabalho individual altamente qualificado no qual o trabalhador é o dono do negócio, conhece profundamente as técnicas para execução do seu trabalho, é o proprietário do seu local de trabalho e das ferramentas utilizadas, não é subordinado a ninguém, dessa forma planeja e decide sem interferência sobre o que, como, onde fazer. Exerce seu trabalho manualmente, repetindo sempre o mesmo processo sem, ou quase sem, o emprego da máquina. Seu conhecimento baseia-se na perícia profissional adquirida mediante prolongado aprendizado, (ASSIS, 2001 p. 54).

MANUFATURA - Com a evolução histórica do trabalho, o sistema individual é substituído pelo sistema coletivo de trabalho com base na cooperação entre os trabalhadores. "...a produção é obtida reunindo-se vários trabalhadores num mesmo local, todos fazendo a mesma coisa, trabalhando para o proprietário desse local e dos meios de produção que eram rudimentares" (ASSIS, 2001 p. 54). Surge a manufatura, trazendo consigo a figura do patrão e, da classe trabalhadora assalariada. Nessa forma de trabalho o assalariado ainda atuava de forma artesanal, ou seja, executava por inteiro todas as operações inerentes à produção do produto, recebendo, no entanto, um valor bem inferior ao que recebia quando dominava o processo produtivo.

Nesse período pré-industrial, quando predominava o artesanato, o problema da organização do trabalho tinha uma dimensão completamente distinta da atual, pois não envolvia interesses organizacionais nas proporções que hoje são encontradas. A questão da produtividade era resolvida pelo próprio artesão e seus ajudantes, que como já enfatizamos, tinha autonomia para definir seus modos de produção e o ritmo do trabalho, que foi posteriormente eliminado pelo sistema de produção industrial.

Posteriormente as operações para realizar um produto foram desmembradas e entregues a cada um dos trabalhadores que passava a executar sempre a mesma operação, surgindo uma manifestação bem tímida de Divisão do Trabalho e conseqüente especialização e de separação dos níveis de direção e execução. Começa a entrar em operação máquinas rudimentares movidas a forças naturais como água, vento, força animal etc. passando o artesão a ser um assalariado desqualificado.

É importante ressaltar os ensinamentos do economista e criador da Escola Clássica de Economia Adam Smith, publicado em 1776 em seu livro Riqueza das Nações, onde introduz o conceito de que a riqueza era derivada do trabalho e propõe a divisão do trabalho e conseqüente especialização numa manufatura de agulhas, como forma de aumentar a destreza dos trabalhadores, poupar tempo e permitir a utilização de

equipamentos mecânicos no processo de produção. Ele defendia a teoria de que o trabalho deveria ser decomposto em tantas tarefas elementares quanto possível. E que estas deveriam, por sua vez, ser distribuídas por outros tantos operários, de forma que cada um deles se tornasse um verdadeiro especialista na sua tarefa, o que permitia a obtenção de níveis de produtividade nunca atingidos.

REVOLUÇÃO INDUSTRIAL - Com a invenção da máquina a vapor e aperfeiçoamento por James Watt em 1776, surge a revolução industrial, com a máquina substituindo o trabalho braçal na produção, ou seja, substituindo a força animal pela potência da máquina a vapor, provocando profundas e rápidas mudanças na ordem econômica, política e social. A produção passa a ter como base a mecânica, fato este que perdurou por muitas décadas. O trabalho passa a ser mais fragmentado tornando o trabalhador um especialista em apenas uma das operações executadas na elaboração de um produto. A produção aumenta reduzindo o custo e conseqüentemente o preço final do produto. Além disso, a procura por bens de consumo era maior que a oferta, facilitando o consumo de tudo que era colocado no mercado, não importando o preço nem a qualidade.

No fim do século XIX, com o crescimento do número de indústrias nos estados unidos da América do Norte, aumentou consideravelmente a oferta de produtos não sendo acompanhada por igual proporção de consumidores, tornando imperativo substituir a habilidade comercial na geração dos lucros, pela excelência operacional (maior produtividade). Posteriormente, a grande preocupação dos representantes da Escola Clássica, que tinham em mente uma abordagem semelhante, era como criar e manter uma organização, que de modo eficiente atingisse seus objetivos. Taylor concentrou na análise do trabalho (tarefa), Fayol estabeleceu reflexões sobre administração e controle e Ford, se preocupou com o trabalho em série.

TAYLORISMO - No início do século XX o engenheiro norte americano Frederick Winslow Taylor desenvolveu um trabalho em prol da Administração, resultando no aparecimento de uma doutrina que ficou conhecida posteriormente como Taylorismo ou Doutrina Taylorista que prevaleceu como única verdade para a maioria das empresas até mais da metade do século XX. O objetivo principal da obra de Taylor era Máxima Prosperidade e Satisfação para Patrão e Empregado, objetivo este que verificamos posteriormente, na sua forma mais ampla, ele não alcançou (CHIAVENATO, 2000). A preocupação básica de Taylor era aumentar a eficiência da empresa a nível operacional através da racionalização do trabalho com ênfase na tarefa, na divisão do trabalho e na eliminação dos movimentos desnecessários. Seu método era determinar cientificamente qual a melhor maneira de realizar as operações (estudo dos tempos e movimentos), qual a melhor ferramenta para cada trabalho e pesquisar para encontrar o biótipo ideal para cada tipo de operação, que passava a ser o padrão para aquela tarefa.

Após suas experiências na Midvale Steel Company (manipulação de lingote de ferro de 45 kg) e na Siderúrgica Bethlehem Steel Company (manejo de pás), Taylor enunciou sua obra em seu livro Princípios de Administração Científica, com destaque para os Princípios: Desenvolvimento de uma Verdadeira Ciência; Seleção Científica do Trabalhador; e Sua Instrução e Treinamento Científico. É considerado o Pai da Administração Científica, título escrito na lápide de sua sepultura. A obra de Taylor,

juntamente com os ensinamentos do engenheiro francês Henri Fayol, sobre como aumentar a eficiência da empresa através da disposição estrutural dos órgãos e suas inter-relações, foram fundamentais para transformar a Administração numa Ciência (CHIAVENATO, 1993),

Taylor separou o nível de planejamento / direção do nível de execução e fragmentou ao máximo o trabalho, tornando-o mais repetitivo e mais fácil de controlar. Após definir rigorosamente o método de trabalho para cada tarefa em termos de tempos e movimentos, a gerência deveria adotá-lo como sendo os únicos a serem utilizados no processo de produção. Passava a vigorar o termo Taylorista de Homo Economicus, ou seja, que o trabalhador era profundamente influenciado por recompensas e sanções salariais. O operário torna-se um especialista, mas continua com uma visão estreita da organização, perdendo cada vez mais o domínio do seu conhecimento global do trabalho. Suas idéias aplicadas ao trabalho, caracterizam o enfoque mecanicista, onde os trabalhadores representavam somente mão-de-obra, sujeitando-se às exigências do modelo da máquina, sendo facilmente substituído quando necessário, pois sua participação na organização ocorria de forma mecânica, ou seja, ele não podia expor suas idéias e sugestões (SILVA, 1974)

Dessa forma, as relações ocorriam centradas essencialmente na troca do trabalho pelo salário, não havendo participação do operário nas decisões e definições do caminho a seguir, somente nos resultados. Após muitos problemas com o sistema de pagamento por peças, Taylor passou a remunerar o trabalhador de acordo com o cálculo de sua produtividade. Assim, analisando os pontos principais da obra de Frederick W. Taylor, constatamos a profunda transformação que sofreu o processo de trabalho, sendo difundido para a grande maioria das indústrias e posteriormente aplicado às atividades administrativas e adaptadas para empresas de serviços como banco, seguradoras etc. Foi implantado no Brasil na década de 1950.

HENRI FAYOL – No mesmo período em que Taylor desenvolvia nos estados unidos da américa do norte os pressupostos da Administração Científica com seus conhecimentos sendo aplicados na maioria das grandes empresas, visando a racionalização e eficiência no trabalho, o engenheiro de minas francês que trabalhou 58 anos na empresa metalúrgica e carbonífera Commantry Fourchambault et Decazeville, 30 dos quais como diretor geral, concebia na França as bases teóricas da Teoria Clássica, visualizando a organização como uma estrutura única, estática e limitada. Sua obra contribuiu para o desenvolvimento da Ciência da Administração e porque não dizer, com a Evolução do Trabalho, analisando o comportamento organizacional da empresa como um todo, ou seja, tinha uma visão global da organização.

Enquanto Taylor se preocupou em resolver os problemas da empresa no nível de execução (operacional), Fayol achava que a problemática da empresa estava na cúpula, nas grandes decisões e na estrutura organizacional. Suas observações e anotações durante 30 anos, (chamados de Princípios) refletem sua preocupação com a Divisão do Trabalho, Remuneração do Trabalhador, Disciplina, a Hierarquia, Unidade de Comando, etc. visando sempre maximizar lucros e minimizar custos. Fayol dividiu o

trabalho de uma empresa de forma científica, classificando as Atividades que deveriam existir numa indústria de Técnica, Comercial, Financeira, Contábil, Segurança e Administrativa. Por sua vez, dividiu as Funções Administrativas em cinco partes: Prever (para alguns autores Planejar), Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar. Sua obra em prol da Administração foi tão importante que passou a ser chamado de Pai da Verdadeira Teoria da Administração. Taylor e Fayol não se conheceram e nem leram nada sobre a obra do outro. O livro de Fayol Administração Geral e Industrial só foi traduzido para os idiomas inglês e alemão em 1926, após sua morte em 1925 (ALBERS, 1977).

FORDISMO - Denominação atribuída ao pensamento administrativo do engenheiro norte americano Henry Ford que contribuiu de forma expressiva para o desenvolvimento da Ciência da Administração, sem, porém, ofuscar a amplitude da importância da obra de Taylor e Fayol. Os pilares da obra de Ford têm como base três grandes princípios: Agrupamento de Indústrias; O Processo de Trabalho em Série; Os Princípios Econômicos Sociais.

Segundo Ford as empresas devem agrupar-se em torno do mesmo objetivo, visando aumentar a produtividade e assegurar o baixo custo da produção, controlando as fontes das matérias-primas e os meios de transporte. Assim, as indústrias de aço, vidro, tecido, peças etc. deveriam integrar o parque industrial com o objetivo da fabricação do automóvel. Ford chegou a plantar seringais no Brasil, em Belterra e Fordlândia, na confluência dos rios Amazonas e Tapajós, que mais tarde foram entregues pelos seus sucessores ao governo brasileiro.

O processo do trabalho em série através de uma esteira rolante constitui a principal característica do sistema Ford pois está relacionado à sua grande contribuição que foi a produção em grande escala (produção em massa). Ele desenvolveu esse processo inspirado nas esteiras transportadoras dos matadouros de Chicago. Por esse processo, o trabalhador permanece em seu posto de trabalho executando operações repetitivas, manuseando o material que lhe chega numa esteira rolante, na velocidade programada pela chefia, que ditava o ritmo e a cadência das operações de acordo, principalmente, com a qualificação dos operários e sua distribuição nos postos de trabalho. (CHIAVENATO, 1993), (ALBERS, 1997)

Aliás, é interessante ressaltar a diferença entre produção em série e produção em massa. Na produção em série o produto passa por fases distintas e gradativas de produção até chegar ao produto final, enquanto que produção em massa é uma produção em larga escala, podendo ser feito em série ou não. Os princípios econômicos-sociais de Ford se referiam à utilidade social da indústria; às relações estreitas que deveriam existir entre empregador, empregados e consumidores; às vantagens que os participantes acima teriam com a produtividade, ou seja, maiores lucros, maiores salários e produto mais barato, respectivamente; e outros. O Fordismo manteve a mesma base técnica do sistema produtivo de Taylor, ou seja, a eletromecânica.

Como consequência negativa do sistema Ford citamos que o trabalhador era impedido de ter iniciativa, criatividade e desempenhava um trabalho tão desqualificado e rotineiro que eliminava qualquer motivação, obrigando as empresas a desenvolverem máquinas cada vez mais complexas para aumentar a produtividade (ASSIS, 2001 p. 64).

GEORGE ELTON MAYO – Cientista Social australiano, emigrado para a América do Norte, professor da Escola de Administração de Empresa da Universidade de Harvard, é considerado o fundador do Movimento de Relações Humanas e da Sociologia Industrial, que deu origem à Escola de Relações Humanas, após as experiências realizadas na fábrica Hawthorne da Western Eléctric no período de 1927 a 1932.

Na busca de novas possibilidades de ganhos de produtividade a atenção passa a se voltar para variáveis novas que até então não haviam sido consideradas. Com as experiências de Elton Mayo descobriu-se a importância dos fatores humanos, da influência do grupo informal de trabalho no comportamento do trabalhador e nas relações de trabalho, e por conseguinte na produtividade dos trabalhadores. Este projeto, baseado nas teorias da Escola de Administração Científica que previam que melhor iluminação ou melhores condições físicas do trabalho provocariam um aumento na produtividade, terminou com a surpreendente descoberta de que não existia qualquer relação entre iluminação e produtividade. Com isso, Elton Mayo e sua equipe (Roethlisberger professor assistente de Mayo e Dickson, gerente de pessoal da fábrica Hawthorne), desenvolveram mais três experiências sendo a mais importante a segunda, quando os pesquisadores estudaram a influência da fadiga no trabalho, nos acidentes, no turnover e os efeitos das condições físicas do trabalho sobre a produtividade, objetivo da primeira experiência.

No final dessa experiência, surpreendentemente os pesquisadores concluíram que não fizeram uma experiência sobre fadiga, turnover etc. e sim uma experiência psicológica e sociológica muito interessante. No processo de estabelecer as condições para teste, eles haviam alterado completamente a situação social das moças que participavam da pesquisa, (suas atitudes comuns e relações interpessoais). Perceberam que elas vinham trabalhar satisfeitas e não precisavam de supervisão. Que as faltas ao trabalho tinham reduzido a 1/3 e que o aumento da produção não tinha relação com maior descanso. Que elas passaram a produzir mais como forma de agradecer e mostrar aos chefes que realmente eram as melhores, e por isso mereceram terem sido escolhidas. Elas tinham orgulho por seus trabalhos estarem sendo observados e registrados.

Após o resultado das outras duas experiências, Elton Mayo concluiu que o trabalho é uma atividade grupal. O nível de produção é mais influenciado pelas normas sociais do que pelos incentivos físicos e pecuniários da produção (o sistema de pagamento era por peça, quanto mais os pesquisados produziam mais ganhavam). E que a necessidade de reconhecimento e segurança é muito mais importante na determinação da produtividade e do moral do trabalhador do que as condições físicas ambientais sob as quais trabalha. O trabalhador não reagia como indivíduo, mas sim como membro de um grupo. E é tarefa das empresas formarem supervisores persuasivos. (CHIAVENATO, 2000), (LODI, 1977), (ALBERS, 1977).

Como foi visto acima, uma das descobertas mais importantes foi concluir que os programas de incentivo não estavam obtendo o resultado esperado pela gerência. Ao invés de procurarem maior ganho conforme preconizava Taylor, verificaram que as operadoras desenvolveram suas próprias normas e regras de conduta que determinavam o ritmo do trabalho e o que realmente importava para elas era a

relação grupal com as colegas e com os supervisores. Assim, a produção do operário é uma função do grau de satisfação no trabalho, a qual, por sua vez, depende do padrão social não convencional do grupo de trabalho, onde se destacava a figura de um líder. A obra de Mayo contribuiu de forma significativa para a evolução da discussão sobre motivação do homem no trabalho e, conseqüentemente, sobre as formas de se organizar o trabalho. A crítica aos ensinamentos de Mayo está relacionada à forma interessada e manipuladora no discurso participativo de alguns administradores, visando aumentar a produtividade, mascarando posturas autoritárias.

ABRAHAM MASLOW E FREDERICK HERZBERG – Após a comprovação da importância do grupo de trabalho no desenvolvimento do trabalhador e da produtividade, surgem alguns cientistas sociais com visão da organização como um sistema cooperativo racional, onde, para alcançar os objetivos as pessoas que compõem um determinado grupo têm que coordenarem seus esforços a fim de alcançar algo que individualmente jamais conseguiriam.

Dentre eles, surge o psicólogo e consultor norte americano Abraham Maslow que com uma visão mais clínica do ser humano, passou a analisar a natureza humana como um todo e não apenas as características humanas relacionadas ao trabalho, mas que influía profundamente na motivação do trabalhador e conseqüentemente no seu rendimento e na produtividade. Essa contribuição de Maslow denominada de Hierarquia das Necessidades estava disposta na forma de uma pirâmide. O comportamento do indivíduo só se manifestava por uma necessidade de nível superior na pirâmide, quando suas necessidades inferiores estivessem quase ou plenamente satisfeitas ou atendidas. Reconhecia, no entanto, que dificilmente todos numa organização conseguiriam chegar ao topo da pirâmide.

Segundo ele, existiam cinco classes de necessidades básicas que motivariam o homem para o trabalho. Classificou-as de necessidades fisiológicas, situadas no nível mais baixo das necessidades e se referem à fome, sexo, sede sono etc. Necessidade de segurança que se refere à estabilidade no emprego, a busca da proteção contra doenças, perigo, desemprego etc. Necessidades sociais que são as necessidades de ser aceito pelo grupo, de participação, afeto e de amizade, que quando não estão satisfeitas tornam o trabalhador hostil em relação às pessoas que o cercam. Necessidades de estima relacionada com a maneira como o indivíduo se vê e se avalia. A realização adequada de tarefas importantes e reconhecidas pela empresa, conduz ao sentimento de autoconfiança, de status, de aprovação social, de prestígio. Se o trabalhador se sentir frustrado com suas atividades na empresa, certamente procurará uma atividade compensatória para ser exercida paralelamente. Por último, as Necessidades de autorrealização que diz respeito à realização de todo o potencial humano de cada indivíduo, tornando-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser. Reconheceu que era de difícil alcance.

Outra contribuição importante foi de Frederick Herzberg, psicólogo norte americano e professor de Administração da Universidade de Utah que formulou a Teoria dos Dois Fatores para melhor explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Chamou-os de fatores higiênicos ou extrínsecos e motivacionais ou intrínsecos. Os

fatores higiênicos, que se refletem nas necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow, são fatores administrados pela empresa e estão fora do controle dos empregados. Quando não satisfeitos geram profunda insatisfação no trabalhador, mas a sua presença não gera motivação. Estão relacionadas com a insatisfação, sendo também chamados de insatisfacientes (exemplos: falta de limpeza no ambiente de trabalho, má iluminação, ruído, baixos salários, relação com superiores e outros). Os fatores motivacionais ou intrínsecos, que se refletem nas necessidades de estima e auto realização de Maslow, estão relacionados com o conteúdo do cargo e a natureza das atividades que o trabalhador executa e estão sob controle do mesmo. Envolve os sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional pelo trabalho bem feito e necessidades de auto realização. Quando são ótimos, provocam a satisfação do trabalhador, porém quando são precários eles apenas evitam a satisfação, gerando desinteresse e apatia. São também chamados de Satisfacientes (relacionados com a satisfação).

Outro avanço prático de Herzberg no campo das organizações foi sua abordagem para o enriquecimento do trabalho, ampliando o escopo e o conteúdo dos cargos. Posteriormente este assunto foi estudado pela Escola Sócio Técnica. Este conceito de enriquecimento do trabalho, entretanto, pode se constituir na aplicação prática dos conceitos teóricos dos fatores higiênico e motivacionais. (CHIAVENATO, 2000).

DECLÍNIO DAS IDEIAS DO TAYLORISMO E DO FORDISMO

ABORDAGEM SOCIOTÉCNICA – Contrapondo-se às idéias do Taylorismo e do Fordismo, surge após a grande guerra a abordagem sociotécnica resultante dos trabalhos de pesquisa de campo desenvolvidos pelo grupo de estudiosos do Tavistok Institute of Technology nas minas de carvão britânicas. Enquanto Taylor enunciava Princípios que eram imutáveis e se aplicavam a qualquer tipo de empresa, a abordagem sociotécnicas defendia a bandeira de que uma empresa é diferente da outra e, portanto, o que se aplicava e era ótimo para uma, poderia não se aplicar em outra. A abordagem sociotécnicas discorda da existência de uma única forma de se organizar o trabalho e defende a tese de que as empresas devem estar abertas para escolher a forma que lhes for mais conveniente, pois existem várias formas de se organizar e otimizar os sistemas técnicos e sociais do trabalho.

O trabalho desenvolvido por Ken Bamforth, antigo mineiro e então sindicalista cursando pós-graduação no Instituto Tavistok, identificou nas minas de carvão uma organização do trabalho em Ilhas de Trabalhadores, ou seja, grupos de trabalho que com o apoio do sindicato tinham alguma autonomia e com isso aumentavam a produtividade. No decorrer da pesquisa, que teve a contribuição de Eric Trist, do cientista social australiano Fred Emery e mais tarde, do professor de gerência da Universidade da Califórnia Louis Davis, identificaram novas minas usando grupos semi-autônomos cujo trabalho resultava, também, num maior comprometimento dos empregados e no aumento da produtividade. Destaca-se também a proposta de Enriquecimento dos Cargos que é atribuir a um posto de trabalho uma maior variedade de tarefas de naturezas distintas e a proposta de Alargamento das Tarefas

que significa atribuir a um posto de trabalho uma maior variedade de tarefas de natureza similar (ASSIS, 2001 p. 68).

A grande difusão dos conceitos e princípios sócio técnicos ocorreu nos anos 60 quando Emery e Trist foram convidados por Einar Thorsud, da Universidade técnica de Oslo, para participarem do Projeto de Democracia Industrial da Noruega. Posteriormente, os membros do Instituto Tavistock auxiliaram no desenvolvimento de um projeto na Shell, usando conceitos e metodologias até então conhecidos, na reformulação da filosofia de trabalho da empresa. O projeto envolveu sindicato, gerência, empregados, e gerou um documento básico que foi divulgado para toda organização e serviu de base para que os gerentes da Shell Canadá elaborassem o projeto de uma planta industrial de forma totalmente inovadora, baseada nos grupos semi-autônomos (CHIAVENATO, 2000)

OUTROS MOTIVOS - Além dos conceitos e contribuições analisados anteriormente, outros fatores contribuíram para abalar de vez os preceitos do Taylorismo e do Fordismo. A crise do petróleo na década de 70 que afetou a economia mundial, reduziu o crescimento até dos países mais desenvolvidos, sinalizando de forma bem tímida o início da redução da hegemonia de um sistema econômico baseada na era industrial. Merece destaque a intensificação dos movimentos sindicais, com breves paralisações do trabalho e greves gerais, devido a crescente insatisfação dos trabalhadores com as práticas do sistema Taylorista, gerando queda na produtividade e má qualidade do produto. Outro fato marcante é a mudança radical nas características dos mercados consumidores, que se tornaram extremamente instáveis e diferenciados, exigindo as vezes mudanças radicais no processo produtivo, o que não era possível com a tecnologia existente na época.

INFLUÊNCIA DA INFORMÁTICA, DA ELETRÔNICA E DA MICROELETRÔNICA -

Grandes avanços nas pesquisas tecnológicas contribuíram para a mudança de uma automação muito rígida para uma mais flexível, que permitia atender as exigências do novo mercado. Este fato ocorreu a partir de 1960, quando houve um desenvolvimento acelerado da informática e posteriormente da eletrônica, substituindo os recursos oferecidos pelo conhecimento de mecânica, hidráulica, eletricidade, entre outros. Esse novo conhecimento foi aplicado na indústria e passa a constituir fundamento para o surgimento de um novo tipo de automação, baseada na microeletrônica, que passa ser a nova base técnica da indústria, substituindo o sistema mecânico (automação rígida), por uma mais flexível.

Esta revolução no processo produtivo ocorreu com a invenção de microprocessadores que possibilitaram o desenvolvimento de comandos numéricos altamente flexíveis (também permitiam armazenar dados em sua memória). Destacamos: CLP - Comando Lógico Programável; SDCD - Sistema Digital de Controle Distribuído; CNC – Comando Numérico Computadorizado. Estes equipamentos eletrônicos passaram a gerenciar o processo produtivo tomando decisões de abrir, fechar válvulas, soar alarmes. Permitiram também que várias máquinas produzindo coisas diferentes trabalhassem coletivamente como um sistema integrado. Passaram a controlar eletronicamente ferramentas como tornos, fresadores, aumentando a velocidade e a precisão do trabalho.

Assim as grandes indústrias de refinação de petróleo, de álcool, de bebidas, de produtos químicos, cimento, celulose, açúcar, entre outros, que trabalham num processo contínuo, com produção ininterrupta, onde a matéria prima e o produto final de cada um deles são líquidos, pós ou grãos, substituíram a automação rígida, não flexível, por uma automação obtida com a nova tecnologia, passando a ter um perfeito controle operacional das variáveis do processo de produção como pressão, temperatura, nível etc. (ASSIS, 2001 p. 70-72).

A nova tecnologia também foi adotada pelas indústrias que trabalham num tipo de processo denominado discreto/ descontínuo, como indústrias de autopeças, componentes mecânicos etc. A produção é organizada em lotes de peças, onde as mesmas têm dimensões bem definidas e suas formas são adquiridas por pressão, torção etc. Esse avanço tecnológico permite uma flexibilidade no processo produtivo como produzir elementos diferentes ao mesmo tempo, modificando-os, melhorando-os conforme a necessidade. Permite, também, integrar o processo produtivo, aumentando o tempo de ocupação efetiva da máquina, permite que várias máquinas individuais de uma mesma cadeia de produção, com operações diferentes como transporte, medição lavagem etc. trabalhem coletivamente, numa seqüência ordenada e organizada, resultando numa integração horizontal automatizada.

Todo esse avanço tecnológico reduziu de forma significativa os postos de trabalho em todos os segmentos principalmente na indústria, onde inicialmente estava intimamente inserida. Mas, por outro lado, ajuda a resgatar com sua flexibilidade, o trabalho artesanal qualificado destruído com a divisão do trabalho e com a racionalização dos movimentos do Taylorismo e Fordismo que perdurou por muitas décadas.

O MODELO JAPONÊS – Durante a maior parte do século XX as grandes empresas americanas e européias adotaram uma estrutura organizacional do tipo hierárquico consultivo, em forma de uma pirâmide, dispostos hierarquicamente, onde na base estavam alocadas mão-de-obra não qualificada ou semiquificada que executavam as tarefas. Subindo na hierarquia, encontrávamos os gerentes operacionais e daí até o topo da pirâmide ficavam gerentes de níveis mais elevados, até chegarmos ao presidente no alto da pirâmide, tudo de acordo com os preceitos da escola clássica. O sucesso desse tipo de estrutura organizacional dependia em grande parte das gerências de nível médio encarregada de fazer fluir de forma cadenciada o fluxo de decisões de cima para baixo e de informações de baixo para cima na estrutura, ajudando a controlar e coordenar as várias atividades da empresa. Esse modelo, conforme (RIFKIN apud ASSIS, 2001 p. 75) correspondia a um “poderoso produtor capaz de fabricar grande quantidade de produtos padronizados, mas sem flexibilidade para mudanças rápidas, necessárias para adaptar-se às oscilações repentinas no mercado doméstico ou mundial”.

Disso se aproveitaram as empresas japonesas, que com um modelo de estrutura organizacional diferente, puderam assimilar e aplicar com maior proveito a nova tecnologia da informática que estava nascendo. O modelo japonês surgiu na indústria automobilística, mais precisamente na fábrica Toyota e tinha como princípio básico, segundo (RIFKIN apud ASSIS, 2001 p.75) “combinar novas técnicas gerenciais com

máquinas cada vez mais sofisticadas para produzir mais com menos recursos e menos mão-de-obra”. Esse modelo, posteriormente chamado de produção enxuta tinha uma especialização flexível, substituindo a tradicional hierarquia gerencial por equipes aglutinadas por tipo de produto, composta cada uma por especialistas em diversas áreas do conhecimento necessárias para elaborar aquele produto específico, que trabalhavam juntos diretamente no local da produção, interagindo, compartilhando idéias e implementando decisões conjuntas.

Nesse novo tipo de forma de trabalho, todos os envolvidos, como engenheiros, programadores, operários etc. participavam conjuntamente desde o planejamento até fabricação do produto, tomando decisões mais rápidas e no próprio local de fabricação, reduzindo um tempo precioso, que era perdido com a subida da informação e posterior descida da decisão tomada no alto escalão. Assim, a especialização flexível requeria que o trabalhador tivesse uma qualificação diferente da exigida pelo Taylorismo como: capacidade de decisão, de planejar e executar o trabalho, para trabalhar em equipe, versatilidade para executar diversas tarefas etc.

II B - MUDANÇA NO MODELO DE ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE PRODUÇÃO – SUA INFLUÊNCIA NO BRASIL

No início da década de 80 ocorreu o declínio da economia americana e a ascensão do Japão como potência econômica do futuro, devido, principalmente, a sua forma de administrar. Sentindo o peso da concorrência, o modelo tradicional norte americano de organização do processo produtivo, que ignorava a complexidade das organizações e privilegiava somente seus aspectos econômicos e financeiros, teve que ser reestruturado passando a valorizar os aspectos sociais da organização, como forma de fazer retornar sua vantagem competitiva no cenário mundial.

Os grandes avanços tecnológicos derivados do desenvolvimento acelerado da informática, da eletrônica e da microeletrônica, fizeram surgir uma nova forma de administrar a organização do processo produtivo e de gerenciar o trabalho, influenciando também profundamente na qualificação da mão-de-obra. A visão da empresa voltada para o casulo onde estava inserida, deu lugar a uma estratégia que ultrapassava suas fronteiras, tornando-a globalizada que acrescida da velocidade da informação encurtava distâncias e aproximava os povos e as culturas. Com a eliminação das barreiras alfandegárias, as empresas buscando a sobrevivência e a obtenção de lucro, passaram a comercializar seus produtos em vários países.

Assim, com o foco da atenção passando a atender o interesse do cliente e do mercado onde o produto vai ser comercializado, as empresas tiveram, não somente, de aprimorar a produção já existente, mas também desenvolver novos produtos. Essa mudança no perfil do consumo, acelerou as transformações tanto a nível empresarial, quanto a nível pessoal, visando maior produtividade e melhorar a qualidade do produto. Nos países industrializados teve início o desaparecimento progressivo da classe operária diante das máquinas transformadas em robô e da classe administrativa com o crescente uso da informática.

No Brasil essa mudança só foi alavancada durante a década de 90, pois no início o país estava mergulhado numa grave crise econômica que vinha se alastrando desde a década de 80, considerada a década perdida, com problemas na dívida externa, no aumento assustador da inflação e na estagnação e recessão industrial, chegando a alcançar, segundo (ASSIS, 2001 p. 39), índices percentuais de desempenho econômico com crescimentos negativos alarmantes nos anos 81 (PIB -4,3 e Indústria -8,8), 83 (PIB -2,9 e Indústria -5,9) e 90 (PIB -4,3 e Indústria -8,2). No início de 1980, embora o quadro não fosse nada promissor, o governo brasileiro ainda mantinha a política de crescimento, e com as dificuldades aumentando, teve que recorrer ao FMI em 1982 para renegociar dívidas com os bancos comerciais, tendo que aceitar suas imposições de modificar a política econômica por outra mais recessiva e cada vez mais dependente do setor externo, piorando mais ainda o balanço comercial, provocando forte recessão industrial e queda acentuada do Produto Interno Bruto (PIB).

Segundo censo 2000 do IBGE, a população urbana aumentou de 52,1 milhões em 70, para 80,4 milhões em 80, depois para 111 milhões em 1991 e por fim para 138 milhões em 2000. A População Economicamente Ativa (PEA) em 1980 era de 43.235 milhões representando 36% de uma população de 119.002.706, em 1991 era de 58.456 milhões, representando 39% de uma população de 146.825.475 e 76.158 milhões representando 44,91% de uma população de 169.590.693. Nesse período, mesmo com o aumento da população urbana e a economia enfrentando uma forte crise e uma recessão, com o governo tentando conter a inflação através de diversos planos cirúrgicos, e ainda, com as oscilações das taxas de crescimento, mesmo assim, não houve uma retração no emprego.

No início dos anos 90 o Brasil começou de forma modesta a se integrar no contexto da globalização, com reflexos positivos no mundo do trabalho como um todo, implementando uma série de reformas estruturais, como; a) abertura comercial, obrigando as empresas brasileiras a melhorarem sua tecnologia, agregando valor competitivo, b) início do processo de privatização e c) governo tentando manter a estabilização da economia. De uma forma geral, como resultado dessas mudanças estruturais, observou-se na década de 90, um aumento da produtividade no trabalho e um fraco desempenho em termos de emprego no setor industrial, que começava a perder espaço para o setor terciário (serviços e comércio), com a indústria de transformação eliminando aproximadamente mil e trezentos postos de trabalho entre 1990 e 1997, atingindo principalmente os menos qualificados ou de menor nível de instrução. Segundo (ASSIS, 2001 p.100), “a migração do emprego do setor secundário para o terciário resulta das estratégias competitivas postas em práticas pelos países que buscam o desenvolvimento pela via do crescimento baseado em exportações”

Mesmo com a implantação do plano Real em 1994 e a eliminação da inflação, ocorreu a elevação do Desemprego Aberto, que se refere àquelas pessoas que desistiram de procurar emprego, depois de um período de intensa busca por trabalho, normalmente acaba aumentando as estatísticas do trabalho informal e sem carteira assinada. Na maioria das vezes esse tipo de desemprego é motivado pelo Desemprego Estrutural, resultantes de mudanças profundas que ocorrem na economia ou na sociedade e que, portanto, são definitivas. Nesse caso, os empregos destruídos nunca serão reativados.

A TERCEIRIZAÇÃO – A flexibilização do mercado de trabalho permitiu o surgimento dessa nova forma de relação no trabalho que pode ser definida como a contratação de agentes terceiros em lugar de contratação direta de empregados assalariados, para provisão de serviços profissionais ou de qualquer outro tipo, dentro de uma organização. Em toda terceirização o que se estabelece é uma relação contratual entre um principal (contratante) e seu agente (o contratado) na qual o segundo age em nome e por determinação do primeiro. Essa flexibilização contempla, segundo (ASSIS, 2001 p.125), “fundamentalmente os sistemas de contratação e remuneração e visa não só a reduzir o peso dos encargos sociais como transformá-los, o mais possível, em custos variáveis”. Esse modelo pretende superar o convencional de trabalho fixo, em regime de tempo integral e vinculado a uma determinada empresa, permitindo uma mobilização e uma desmobilização rápida do contingente de trabalhadores. Normalmente as empresas começam terceirizando as atividades que exigem menos qualificação como: limpeza, restaurante e segurança.

Com o tempo, esse sistema inclui outras atividades mais qualificadas como: auditoria, computação, treinamento etc. e todas as profissões liberais como: engenharia, advocacia etc. Porém, há restrições legais no caso do Brasil: a Lei permite somente a terceirização de atividades-meio, não admitindo que ela possa se expandir para a atividade-fim, mesmo assim é cada vez maior o número de pessoas sem ter o tradicional vínculo empregatício na empresa onde atuam.

Não posso concluir este trabalho sem dar três informações importantes. A primeira é uma matéria sobre terceirização nos órgãos governamentais, onde o autor, jornalista (CAETANO, 2003) informa que no governo do Presidente Luiz Inácio Lula o serviço terceirizado está perto do fim. Esta informação foi obtida numa entrevista com o sub-chefe de Ação Governamental da Casa Civil, (SANTOS apud CAETANO, 2003) na qual o mesmo afirma que “quer acabar com o que ele próprio classifica de imoral: a contratação terceirizada de técnicos com salários muito altos, embora tenham a mesma qualificação que muitos servidores públicos”. E que há estudos que indicam que a terceirização não é vantajosa do ponto de vista financeiro devido ao superfaturamento das empresas. O custo da contribuição social é cobrado do governo e ainda incide sobre o preço de mão-de-obra, o lucro da empresa e as taxas de administração. Por isso é de validade duvidosa.

Segunda informação: A repórter (ALMEIDA, 2003) após estudo detalhado (que ela demonstra em toda página do jornal), concluiu que a jornada de trabalho está crescendo. Afirma que “enquanto o desemprego atinge 2.2 milhões de pessoas nas seis principais regiões do país, o empregador brasileiro prefere recorrer a horas extras em vez de contratar” e que se pode observar com mais intensidade este fato nos momentos de grande turbulência econômica. Nessa mesma matéria o Diretor-Técnico do Dieese (Mendonça apud ALMEIDA, 2003), informa que espera uma retomada do emprego no segundo semestre ou em 2004, dependendo do desfecho da guerra dos Estados Unidos da América do Norte e Inglaterra contra o Iraque, quando as horas extras serão substituídas pela abertura de mais vagas.

Terceira informação: (CAMPOS, 2003), presidente da Associação Brasileira de Recursos Humanos – ABRH RJ, adverte que são cada vez mais numerosos os casos de pessoas lesadas por más empresas de recolocação. Entre as denúncias de irregularidades destacam-se “...a prática de cobranças indevidas ou abusivas, má qualidade dos serviços, serviços não concluídos e a rescisão ou alteração de contrato unilateralmente”, cabendo àquele em busca de uma oportunidade no mercado de trabalho, “...avaliar a seriedade da empresa antes de decidir pagar qualquer valor pela ilusão de um emprego”. Dentre os serviços oferecidos pelas empresas de recolocação de mão-de-obra no mercado, o mais comum é a inclusão de currículo na Internet, funcionando a “empresa como um banco de dados e uma interface entre quem procura e quem oferece uma vaga”, não sendo cobrado nada ou muito pouco do interessado.

Os problemas surgem quando ele é contactado com uma promessa de emprego e passam a cobrar taxas a título de efetivar uma contratação que pode nunca ocorrer. Essas cobranças podem estar mascaradas através de entrevistas para melhorar a performance do candidato com a intenção de aumentar as chances de conquistar a vaga prometida, iludindo o candidato que desesperado por um emprego, começa a desembolsar valores que às vezes tem até de pedir emprestado. Ele alerta para o fato de que uma empresa séria “jamais oferece seus serviços vinculados à promessa de uma vaga”.

III CONCLUSÃO

Como verificamos, o sistema de trabalho relacionado com o processo produtivo nas empresas após a Revolução Industrial, deixou de ser exclusivamente artesanal, passando a ser vinculado às indústrias, como um trabalho formal, assalariado, sendo executado em tempo integral e passando tempos depois, a ser protegido por legislações trabalhistas e sociais. As organizações estão mudando, tornando ultrapassados os dias de racionalização do trabalho, da produção em massa, da padronização, enfim de todos aqueles preceitos considerados únicos e verdadeiros há cem anos, oriundos das teorias clássicas. Elas estão construindo um modelo com base na tecnologia, na informática, no conhecimento e na inteligência do ser humano em usar de forma adequada os recursos estratégicos (informações e tecnologias), tudo isso visando adaptar a organização, através de um Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, para atender o interesse do cliente interno e externo, cuja satisfação é a excelência a ser alcançada. Isto influenciará profundamente no tipo de especialização e carreira que permanecerão vivas no mercado de trabalho.

Segundo (ASSIS, 2001 p. 97), o mercado formal de trabalho no Brasil está encolhendo, ou seja, aquela empresa onde o empregado tem vínculo empregatício, é registrado, recebe uma remuneração e tem uma jornada de trabalho fixa, está morrendo, com maior incidência de fechamento de postos de trabalho, nas atividades que requerem pouca ou quase nenhuma instrução e qualificação, pois as empresas, devido às novas tecnologias, estão exigindo maior escolaridade e privilegiando o talento. Por outro lado aumenta o segmento do trabalho informal, que inclui autônomos, proprietários de pequenos negócios familiares, sem registro, enfim, todos aqueles não cobertos pela legislação trabalhista em vigor. Segundo reportagem sobre o Censo 2000 (ALMEIDA, et al 2002) mostram que no Brasil existiam 11.453 milhões de pessoas sem trabalho em 2000. Este total de brasileiros em busca de trabalho assusta, já que equivale a 15,04%

dos 76.158 milhões de pessoas que formam a População Economicamente Ativa, ou seja, quem trabalha ou procura emprego. Já a população ocupada é de 64.704 milhões.

Segundo economistas, a taxa elevada de pessoas sem trabalho reflete a dificuldade de o país abrir novos postos de trabalho, o que seria consequência de taxas de crescimento reduzidas na última década, em torno de 2%. Sobre esses dados do Censo 2000, comenta o economista (POCHMANN apud ALMEIDA, et al 2002) da Unicamp na mesma reportagem, que “há baixa capacidade de criar postos de emprego. A cada ano 1.7 milhão de pessoas ingressa no mercado de trabalho e foram criadas só 813 mil vagas”. Comparando com o resultado do censo 91 (não houve censo em 1990), já levando em consideração as modificações da metodologia adotada pelo IBGE, ele demonstra que no início da década já havia 3,1 milhões de pessoas sem trabalho, representando 5,41% do PEA. Ou seja, pelas suas contas, o percentual de pessoas que procuram emprego quase que triplicou.

Já para o “Economista da UFRJ e presidente do Instituto do Trabalho e Sociedade (URANI apud ALMEIDA, et al 2002), o total dos sem trabalho encontrado pelo Censo 2000 é assustador e merece ser visto com cautela”. Segundo ele, pode ter ocorrido uma das três hipóteses: 1) uma piora significativa no mercado de trabalho de 1999 para 2000 que não foi prevista em nenhuma das pesquisas; 2) existe incompatibilidade além do razoável entre o órgão de Pesquisas Nacionais por Amostras de Domicílios-PNAD 99 (que mostrava uma taxa de 9,7%) e o Censo 2000; 3) houve um erro de tabulação do IBGE.

Sobre este assunto é interessante citar outra reportagem da jornalista (ALMEIDA, 2002) onde ela informa que o Cadastro Central de Empresa de 2000, divulgado pelo IBGE, mostra que entre 1999 e 2000, para cada dez empresas que abriram no país, 6,5 fecharam, ou seja, em números absolutos foram criadas 710.258 empresas e 457.990 fecharam, mas mesmo assim, houve um crescimento no país de 6,5%, o equivalente a mais 252.268 empresas em atividade naquele ano, totalizando 4.124.343 estabelecimentos, demonstrando que a economia continua caminhando e que estão surgindo novos postos de trabalho, avalia (ZACHARIAS apud ALMEIDA, 2002), gerente do Cadastro Geral de Empresas. Nessa mesma reportagem, contrariando informação acima, consta que de 1999 a 2000, o emprego formal cresceu e que foram empregadas mais 1.356.026 pessoas em 2000, o que me leva a crer que o economista (URANI apud ALMEIDA, et al 2002) está certo em pedir cautela na análise do resultado do Censo 2000.

Após estas considerações cabe uma reflexão: será que esta quantidade de novos postos de trabalho, que segundo a reportagem ocorreu no segmento de pequenas empresas, foi suficiente para absorver a mão-de-obra demitida cujos postos de trabalho foram extintos (Desemprego Estrutural) e pelos novos entrantes no mercado de trabalho oriundos das universidades, escolas profissionalizantes e outros sem uma especialização definida?

Outro fato interessante é o crescimento acelerado da indústria do trabalho temporário que está sendo adotado por uma parcela considerável de empresas, como forma de reduzir custos e evitar o fardo cada vez maior de leis e regulamentos que os empregadores têm de seguir. Segundo (ASSIS, 2001 p.123), já existe sinais de que num

futuro bem próximo, a grande maioria das pessoas não mais trabalhará em empregos fixos, vinculada a uma empresa, em regime de tempo integral, protegida por todo um arcabouço de leis, mas na condição de empregados autônomos, temporários, podendo desenvolver este trabalho em forma de projetos com início, meio e fim, em regime de tempo parcial, de trabalho temporário ou de trabalho a distância (teletrabalho), podendo trabalhar até em casa, tendo mais liberdade de se estruturar como os antigos artesãos, mantendo contatos diários, semanais etc. para um feedback, com a organização que o contratou.

No entanto, este tipo de relação de trabalho mais flexibilizado, requer do trabalhador que quiser sobreviver nesse mercado em expansão mais versatilidade em termos de conhecimentos, ou seja, saber realizar mais algumas atividades além da que é especializado; saber escolher a empresa prestadora de serviços temporários, evitando perder os direitos trabalhistas que continuam inalterados; estar permanentemente se reciclando, mantendo-se atualizado, procurando ser visto por onde passa como um verdadeiro diferencial estratégico que deve ser preservado.

IV REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERS, Henry H. Princípios de Administração. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1977.

ALMEIDA, Cássia. Jornada cresce, emprego não. *O Globo*, Rio de Janeiro, 31 mar. 2003. Caderno de economia, p. 14.

_____. IBGE: Para cada 10 novas empresas, 6,5 morrem. *O Globo*, Rio de Janeiro, 27 agos. 2002. Caderno de economia, p. 29.

ALMEIDA, Cássia. OLIVEIRA, Flávia. FRANÇA, Mirelle de. Um Brasil com 11,4 milhões de pessoas sem trabalho. *O Globo*, Rio de Janeiro, 9 mai. 2002. Caderno retratos do Brasil, p. 8.

ASSIS, Marisa de. O Mundo de Trabalho. 3 ed. Brasília, SENAI/DN 2001. 147 p. (Série SENAI Formação de Formadores).

BRASIL. Lei nº 6.019, de 03 de janeiro de 1974. Dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências. Presidência da República-Subchefia para assuntos jurídicos.

CAETANO, Valdez. No governo, serviço terceirizado perto do fim. *O Globo*, Rio de Janeiro, 26 jan. 2003. Caderno o país, p.8.

CAMPOS, Luiz Carlos. Vende-se a ilusão de emprego. *O Globo*, Rio de Janeiro, 06 abr. 2003. Caderno boa chance, p. 2.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. Administração de Empresas: uma abordagem contingencial. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

_____. Teoria Geral da Administração. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1993.

DEMING, W. Edwards. Qualidade: a Revolução da Administração. Tradução: Clave Comunicações e Recursos Humanos SC Ltda. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DRUCKER, Peter F. Eles não são empregados, são pessoas. Portal Exame,

Editora Abril S/A. Disponível em :
http://portalexame.abril.com.br/pgMain.jhtml?ch=ch07&sc=sc0701&pg=pgart_0701_110402_11046.html. Acesso em: 23 mar. 2003

FAYOL, Henri. Administração Industrial e Geral, Tradução: Irene de Bojano e Mário de Souza, 9. ed. São Paulo: Atlas, 1977.

JURAN, J. M. & GRZYNA, Frank M. Controle da Qualidade: Conceitos, Políticas e Filosofia da Qualidade. Coordenação da tradução: Maria Cláudia de Oliveira Santos: Revisão Técnica: TQS-Engenharia. São Paulo: Makron Books, 1991

LODI, João Bosco. História da Administração. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócio, 1977.

MONTGOMERY, Cynthia A. & PORTER, Michael. Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998

MOTTA, Fernando Prestes. Teoria Geral da Administração. 22. ed. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 2001.

Revista Tec Hoje. Administração e Qualidade. Disponível em <http://techoje.com.br/administração/ad>. e <http://techoje.com.br/qualidade/ql>. Acesso em 28/01/2002.

SILVA, Benedicto. Taylor e Fayol. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1974.

SPAREMBERGER, Ariosto. A Organização Sob o Paradigma do Novo Milênio. Revista Brasileira de Administração, Brasília, n. 33, p. 18-23, Jun. 2001.

SVEIBY, Karl Erik. A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. Tradução: Luiz Euclides T. Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAYLOR, Frederick Wilson. Princípios de Administração Científica. Tradução de Arlindo Vieira Ramos, 7 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1982.