



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**

**FLEXIBILIDADE ORGANIZACIONAL**  
Um Modelo Imposto pelo Capitalismo Pós - Fordista

*ANA PATRÍCIA DE ALMEIDA LIMA*

Rio de Janeiro/RJ  
Dezembro de 2011

**ANA PATRÍCIA DE ALMEIDA LIMA**

**FLEXIBILIDADE ORGANIZACIONAL**  
Um Modelo Imposto pelo Capitalismo Pós - Fordista

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Professor Doutor Vitor Mário Iorio.

Rio de Janeiro  
2011



**Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas  
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis**

O trabalho de conclusão de curso “Flexibilidade Organizacional: Um Modelo Imposto pelo Capitalismo Pós- Fordista

Elaborada por Ana Patrícia de Almeida Lima

Orientada por Prof.Dr. Vitor Mário Iorio

Revisada por Prof.Dr. Synval Sant’Anna Reis Neto

Aprovada em \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2011, como requisito necessário à obtenção do grau de bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, pelo professor Doutor Vitor Mário Iorio.

Professor: \_\_\_\_\_

Rio de Janeiro, de de 2011.

## **Agradecimentos**

Ficam os agradecimentos, em primeiro lugar a Deus que me deu o dom da inteligência e abriu as portas certas para que eu pudesse entrar e realizar este sonho. Agradeço a minha família, principalmente aos meus pais, em memória, que me deram todo o apoio necessário para chegar até aqui. Agradeço também ao meu marido, que foi paciente e compreensivo durante todo o tempo da graduação e por estar sempre ao meu lado. Agradeço também ao Professor Doutor Victor Iorio por me orientar na elaboração do presente trabalho e também ao professor Doutor Synval Sant'Anna Reis Neto que se dispôs a ler e contribuir com o desenvolvimento desse trabalho.

## RESUMO

As transformações ocorridas no cenário capitalista, principalmente, as que se referem aos avanços tecnológicos, as exigências mercadológicas e a descentralização da economia, contribuíram, sem dúvida, para a emergência de novas relações produtivas e de trabalho no âmbito organizacional.

Dessa forma, este estudo tem como objetivo compreender a evolução do capitalismo na esfera do mundo globalizado e produzir uma reflexão sobre a condição do trabalhador inserido nesse novo contexto, visto que ele é obrigado a se adequar a um modelo flexível de trabalho que o condena a viver sob constantes pressões e, principalmente, sob uma instabilidade que não proporciona suporte para o desenvolvimento de relações de longo prazo no ambiente de trabalho, bem como também na sociedade.

A importância desse trabalho se deve ao fato de que a sociedade precisa conhecer as bases teóricas e científicas que sustentam o modelo flexível nas organizações e com isso poder alertar os trabalhadores dos riscos iminentes desse modelo para sua vida profissional e pessoal.



## INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas no cenário capitalista, principalmente, as que se referem aos avanços tecnológicos, as exigências mercadológicas e a descentralização da economia, contribuíram, sem dúvida, para a emergência de novas relações produtivas e de trabalho no âmbito organizacional.

O trabalho na era do capitalismo pós- moderno ultrapassou as barreiras impostas pela rigidez dos processos fordista iniciado no século XX e passou a ser conduzido sob a égide do conhecimento, ou seja, o trabalho sai do campo meramente material e passa para o campo do imaterial, do intangível, onde se observa uma valorização substancial das capacidades cognitivas do indivíduo e se ignora a rotina e a mecanização das atividades produtivas. Como diz Antonella(2003): “A passagem do fordismo ao pós fordismo é uma passagem de uma lógica da reprodução a uma lógica da inovação, de um regime de replicação a um regime de invenção”. [15]

Diante desse novo contexto, surge a flexibilidade organizacional e as novas formas de controle do trabalho - estas rompem definitivamente os limites de tempo e espaço, visto que as fronteiras da empresa já não são tão visíveis e o trabalhador, com sua capacidade cognitiva, podem produzir em qualquer lugar e a qualquer tempo - basta para isso contar com o auxílio das novas tecnologias, as quais são determinantes no desenvolvimento desse modelo, pois possibilitam novas formas de comunicação e processamento de informações.

Contudo, pode-se dizer que a flexibilidade organizacional trouxe enormes conseqüências para a sociedade capitalista do século XXI, tanto positivas como negativas. Estas conseqüências podem ser observadas pelos paradoxos presentes nas modernas relações de trabalho, pois ao mesmo tempo em que o trabalho prega maior autonomia e liberdade aos trabalhadores, também se mostra opressor e impiedoso com aqueles que não conseguem acompanhar a sua dinâmica.

Como ressalta Gaulejac (2007) “... a violência nas organizações contemporâneas não é repressiva, ainda que subsistam formas de repressão; é, principalmente, uma violência psíquica, ligada às exigências paradoxais”. Requer do

indivíduo suportar o ambiente contraditório sem, todavia, entrar em choque com seus próprios valores e princípios.[117]

Dessa forma, o profissional da era da flexibilidade e do conhecimento necessita, antes de tudo, desenvolver, além das competências cognitivas, competências emocionais a fim de que não se torne vítima desse modelo opressivo e muitas vezes escravizador.

## **OBJETIVO, DELIMITAÇÃO E RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

Discute-se muito sobre o papel das novas tecnologias de informação e comunicação no mundo globalizado, principalmente no que se refere às novas formas de produção, distribuição e comercialização de produtos. Pois como assevera Yann Moulier- Boutang (2003) em o *Capitalismo Cognitivo*, a empresa não está mais na empresa, ela está em toda parte, ou seja, sua fronteira não se limita ao espaço físico dela, mas a um novo espaço que se intitula de território produtivo, onde se impera a flexibilidade dos processos organizacionais. [39]

Assim, as empresas buscam adequar suas táticas a essas novas tecnologias para conseguir obter vantagens competitivas nos mais diversos mercados. Porém, encontram dificuldades quando percebem que as máquinas e os meios de comunicação por si só não são capazes de absorver toda a complexidade do trabalho organizacional, pois, antes de tudo, é preciso que se tenham profissionais com capacidade cognitiva, capazes de compreender e de fazer o que essas tecnologias ainda não fazem. Como por exemplo, analisar cenários, tomar decisões rapidamente, resolver problemas que surgem no cotidiano das empresas e, principalmente, se adaptar com facilidade as transformações.

Diante disso, este estudo tem como objetivo compreender a evolução do capitalismo na esfera do mundo globalizado e fazer uma reflexão sobre a condição do trabalhador inserido nesse novo contexto, visto que ele é obrigado a se adequar a um modelo flexível de trabalho que o condena a viver sob constantes pressões e, principalmente, sob uma instabilidade que não dá suporte para o desenvolvimento de relações de longo prazo no ambiente de trabalho, bem como também na sociedade.

A relevância desse trabalho se apresenta pela necessidade de se investigar as bases tecnocientíficas que sustentam o modelo flexível nas organizações, com vistas à



identificação dos riscos em que os indivíduos incorrem na vida pessoal e profissional ao ignorar estes riscos.

## **PROBLEMÁTICA**

Richard Sennett (2010) argumenta que o ambiente de trabalho atual, com ênfase nos trabalhos de curto prazo, na execução de projetos e na flexibilidade, não permite que as pessoas desenvolvam experiências duradoras, capazes de formar uma narrativa coerente para suas vidas, e principalmente, não contribui para a formação do caráter do indivíduo.

Com isso, pode-se dizer que o modelo flexível do capitalismo cognitivo impõe aos trabalhadores uma dinâmica instável e paradoxal, e isso explica o motivo do aumento de doenças como depressão, estafa, síndrome de burn out, dentre outras, uma vez que o trabalhador aumenta sua jornada de trabalho sob um rótulo de “flexibilidade” e não consegue mais administrar os campos profissional e pessoal de sua vida.

## **RECURSOS METODOLÓGICOS**

Para desenvolver este trabalho será realizado um levantamento bibliográfico, para apresentar a evolução do capitalismo no mundo globalizado, bem como as transformações ocorridas no ambiente organizacional, levando-se em conta principalmente a questão da flexibilidade e a importância das novas tecnologias. Tais assuntos serão trazidos de livros, artigos e trabalhos acadêmicos.

Para Gil (2002) o levantamento bibliográfico “é uma ação racional e sistemática que tem como objetivo apresentar solução aos problemas propostos (...). O desenvolvimento da pesquisa, tal qual um processo, compreende varias fases. Tem por base conhecimentos disponíveis a respeito do problema e requer criteriosa utilização de métodos, técnicas e instrumentos científicos.

Ainda de acordo com Demo (2000), “pesquisa é entendida tanto como procedimento de fabricação de conhecimento, quanto como procedimento de aprendizagem (principio científico e educativo), sendo parte integrante de todo processo reconstrutivo de conhecimento.”

## REFERENCIAL TEÓRICO

No cenário do capitalismo pós - fordista observa-se uma transformação cada vez maior nas relações produtivas e de trabalho, a qual surge em razão da necessidade das organizações e dos indivíduos de buscarem se adaptar às novas realidades, principalmente, no que diz respeito à tentativa de romper definitivamente as antigas formas de produção do modelo fordista, o qual se caracterizava, segundo Sonia M. G. Laranjeiras (1997), como uma prática de gestão na qual se observava a radical separação entre concepção e execução, baseando-se esta no trabalho fragmentado e simplificado, com ciclos operatórios muito curtos, requerendo pouco tempo para formação e treinamento dos trabalhadores.

Com os avanços das novas tecnologias e com a globalização, as organizações percebem que o modelo fordista não comporta mais as exigências globais e começam a se preocupar em buscar novas táticas de sobrevivência nos mercados, o que as faz transformar os seus processos produtivos e adotar o modelo flexível como uma alternativa. Nesse modelo, o trabalho mecanizado é substituído pelo trabalho imaterial e o indivíduo torna-se o principal sujeito produtor e transformador das subjetividades. Como assevera Lazzarato (2001): “o trabalho imaterial não se reproduz (e não reproduz a sociedade) na forma de exploração, mas na forma de reprodução da subjetividade.

A subjetividade conceituada, segundo Pelbart (2000), “não é algo abstrato, trata-se da vida, mais precisamente, das formas de vida, das maneiras de sentir, de amar, de perceber, de imaginar, de sonhar, de fazer, mas também de habitar, de vestir-se, de embelezar-se, de fruir, etc”.

Dessa forma, o trabalhador é conduzido a um comportamento que seja condizente com a flexibilidade, a qual, para se compreender, requer uma breve descrição.

O sentido da palavra flexibilidade, segundo (Sennett, 2010) derivou da simples observação de que a árvore, embora se dobrasse ao vento, sempre conseguia voltar à sua posição normal, designando a sua capacidade de ceder e recuperar-se rapidamente. Dessa forma, flexibilidade está relacionada a capacidade do ser humano de se adaptar às circunstâncias variáveis , sem contudo, ser quebrado por elas, ou seja, o comportamento flexível do indivíduo deve ter a mesma força tênsil das árvores para suportar as diversidades que se apresentam todos os dias no contexto atual.

Vale ressaltar que organizações, para sobreviverem no modelo flexível, enfrentam diversos desafios, principalmente, os que dizem respeito às novas formas de

controle e poder, já que estes se tornaram cada vez mais difíceis de serem efetivamente exercidos, dado a descentralização dos negócios e da economia. Dessa forma, os reflexos da flexibilidade podem ser vistos no comportamento do indivíduo, bem como também nas organizações e na sociedade.

## **ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

Para facilitar o entendimento desta monografia, ele será distribuído em cinco capítulos. No primeiro capítulo será abordado a evolução do capitalismo, desde o trabalho rotineiro e mecanicista da indústria fordista até a flexibilidade do trabalho no mundo pós moderno. Já no segundo capítulo será discutido o avanço das novas tecnologias e a importância delas para o desenvolvimento e sustentação do modelo flexível no âmbito organizacional.

No capítulo seguinte será feita uma reflexão sobre a condição das organizações inseridas nesse novo contexto, enfatizando os desafios que elas enfrentam, principalmente, no que diz respeito às exigências mercadológicas, que hoje são globais, à criação de novas formas de controle e organização do trabalho, já que a empresa não está mais no espaço físico da empresa, e a dificuldade de captar e reter profissionais qualificados que atendam aos requisitos impostos pela flexibilidade.

Para continuar a discussão sobre os desafios que modelo flexível impõe, o capítulo quatro seguirá com uma abordagem direcionada a condição do trabalhador, principalmente no que se refere ao perfil profissional que é exigido, ao indivíduo como sujeitos das subjetividades e as formas de resistência que se apresentam nesse novo modelo.

No capítulo cinco, o estudo abordará as consequências da flexibilidade na vida do trabalhador e os reflexos negativos desse modelo na sociedade.

Por fim na Conclusão, apresentaremos questões levantadas durante o desenvolvimento do trabalho e recomendações a cerca do tema estudado com intuito de auxiliar no desenvolvimento de novas questões a respeito do trabalho flexível, as quais possam contemplar relações produtivas mais saudáveis, que venham de fato contribuir para o desenvolvimento profissional e pessoal do trabalhador.

## 1 A EVOLUÇÃO DO CAPITALISMO: DA ROTINA À FLEXIBILIDADE

### 1.1 O Capitalismo no Contexto da Primeira Revolução Industrial

O capitalismo, segundo a definição mais comum, é um sistema econômico que tem como principal característica a propriedade privada dos meios de produção e tem como finalidade o lucro. Ele é dominante no mundo ocidental desde o final do feudalismo, mas inicia seu processo de consolidação em meados do século XVIII, com os movimentos de industrialização da Europa. No modelo capitalista o trabalhador perde total autonomia no processo produtivo e fica obrigado a vender a sua força de trabalho ao patrão em troca de um salário, o que fez emergir no cenário industrial a existência de duas classes sociais, a burguesia e o proletariado.

É importante lembrar que a primeira revolução industrial teve seu início na Inglaterra em meados do século XVIII e foi caracterizada por diversas mudanças no contexto tecnológico cuja consequência se deu nos processos produtivos. Ao longo da revolução industrial, a agricultura foi superada e o trabalho humano braçal foi substituído pelas máquinas, implicando novas relações sociais de trabalho. Os trabalhadores passaram a operar máquinas que pertenciam aos donos dos meios de produção os quais passaram a receber todos os lucros.

Os principais fatores que impulsionaram o movimento de industrialização na Europa foram:

- i) Os comerciantes e os mercadores europeus eram vistos como os principais fabricantes e comerciantes do mundo, detendo ainda a confiança e reciprocidade dos governantes quanto à manutenção da economia em seus estados;
- ii) A existência de um mercado em expansão para seus produtos, tendo a [Índia](#), a [África](#), a [América do Norte](#) e a [América do Sul](#) sido integradas ao esquema da expansão econômica européia;
- iii) O contínuo crescimento de sua população, que oferecia um mercado sempre crescente de bens manufaturados, além de uma reserva adequada (e posteriormente excedente) de mão-de-obra.

Já o final do século XVIII é marcado pelo fim da primeira revolução industrial a qual se deu em virtude da acumulação primitiva de capitais, pelo desenvolvimento do artesanato e pela proletarização dos camponeses e artesãos. Nesse período o capitalismo ainda se mostrava muito tímido, porém, mais desenvolvido do que em seus primórdios, e caminhava em direção a uma grande transformação, dado que já reunia vários elementos que seriam determinantes em seu processo de consolidação no mundo industrializado. Dentre eles destacam-se:

- (i) A reunião dos trabalhadores num único espaço (a fábrica) com o trabalho planejado, dirigido e controlado pelos capitalistas;
- (ii) Separação dos trabalhadores dos meios de produção, provocando sua alienação;
- (iii) Destruição das formas passadas de produção, produzindo a subordinação da força de trabalho ao capital;
- (iv) Transformação da força de trabalho em mercadoria a ser comprada e consumida no processo produtivo (OLIVEIRA, 1985).

A transformação da força de trabalho em mercadoria, sem a contrapartida de mecanismos sociais atenuantes de seus efeitos devastadores, triturou as bases morais da sociedade nas engrenagens do modo de produção capitalista, ameaçando a continuidade do processo civilizatório (POLANYI, 2000).

Desse modo, é necessário concordar com a afirmação de Polanyi (2000) e acrescentar que os trabalhadores perdem a liberdade de pensar no processo produtivo, e não procuram criar novas técnicas de trabalho, pois eles estão completamente imersos em um modelo alienador - e destruidor de - qualquer iniciativa de inovação.

Conforme nos informa Gomes (2006) as grandes transformações impostas pelo capitalismo às esferas do mundo recém industrializado contribuíram, sem dúvida, para um avanço nas relações de trabalho, porém, ele não produziu novos conhecimentos técnicos científicos no âmbito produtivo, pois apenas se deu ao trabalho de se apropriar do conhecimento desenvolvido pelos artesãos, o que levou a industrialização a permanecer em suas bases originárias por um longo período, desde o final do século XVIII até a penúltima década do século XIX. [9]

## 1.2 O Capitalismo no Contexto da Segunda Revolução Industrial e Tecnológica

A segunda revolução industrial é marcada por grandes avanços no âmbito da ciência e da tecnologia, as quais conduziram o capitalismo á adquirir novas formas de apropriação e comando das forças produtivas. Marx usa a expressão “submissão real” quando argumenta que o capitalista, com o advento das grandes indústrias, não se limita apenas em subordinar as condições produtivas que encontra, ou seja, de seguir a tradição como fizera nos primórdios da revolução industrial, ele agora interfere nos processos de trabalho, dita o tempo e as modalidades da produção e se apóia no sistema das máquinas para tirar qualquer autonomia e liberdade do trabalhador. (*Capitalismo Cognitivo*, 2003, p.64)

As descobertas tecnológicas feitas, principalmente, no interior das grandes indústrias, como por exemplo, a descoberta da eletricidade, da petroquímica, do aço, dos meios de transportes, alinhadas às teorias científicas que vinham se desenvolvendo, sem duvida, levaram o industrial capitalista a sair de um estado de dormência, que já perdurava por um longo período, a pensar em novas oportunidades de crescimento, pois não havia mais motivos para comodismo, dado que as ferramentas necessárias para o controle do trabalho e conseqüentemente para o aumento da produtividade se mostrava a cada dia mais coerente com a proposta de acumulação e expansão do capitalismo.

A Inglaterra, além de berço da primeira revolução industrial, ainda durante todo o século XIX continuava sendo a única economia industrializada do mundo, entretanto a partir de 1840 a 1870, impulsionados pelas bases tecnológicas, outros países como os Estados Unidos, França e Alemanha começam a se industrializar e a buscar novos mercados para seus produtos, surgindo a partir daí um novo capitalismo caracterizado pela disputa de mercados e pelo imperialismo das potências industrializadas.

Como se sabe o imperialismo do século XX culminou na segunda guerra mundial, que trouxe conseqüências significativas para o capitalismo, pois este deixa de ser apenas concorrencial e torna-se também monopolista, tendo nos Estados Unidos a maior referencia de potencia industrial e capitalista, deixando para trás, pois, toda a hegemonia industrial Inglesa.

Em paralelo aos movimentos supracitados surge a necessidade das empresas de se adaptar as novas realidades e se preparar para atender as exigências mercadológicas para além de suas fronteiras, o que faz emergir novas teorias para ajudar a aumentar a

eficiência dos processos produtivos, dentre elas pode-se citar a que revolucionou os conceitos já existentes de parcelização da produção: O Taylorismo, que alinhada ao modelo de produção em massa de Ford propuseram uma reorganização no processo produtivo das indústrias, impactando em um aumento no tamanho das companhias, no volume de empregos e, principalmente, na escala de produção.

O Taylorismo seria, segundo a definição de Antônio David Cattani, um sistema de organização do trabalho, especialmente industrial, baseado na separação das funções de concepção e planejamento das funções de execução, na fragmentação e na especialização das tarefas, no controle dos tempos e movimentos e na remuneração por desempenho. (Cattani,1997,p.247)

Nesse modelo Taylor propõe a dissociação dos processos de trabalho das especialidades, a separação entre concepção e execução e o monopólio do conhecimento. Segundo os princípios Tayloristas, o trabalho comprado separadamente do conhecimento se tornaria mais barato e conseqüentemente mais lucrativo para o capitalista.

(...) em termos de mercado, isso significa que a força de trabalho capaz de executar um processo pode ser comprada mais barato como elementos dissociados do que com a capacidade integrada em um só trabalhador (...). O modo capitalista de produção destrói sistematicamente todas as perícias à sua volta, e dá nascimento às qualificações e ocupações que correspondem às suas necessidades. As capacidades técnicas são daí por diante distribuídas com base estritamente na 'qualificação' (leia-se especialização). A distribuição generalizada do conhecimento do processo produtivo entre todos os participantes torna-se, desse ponto em diante, não meramente 'desnecessária', mas uma barreira concreta ao funcionamento do modo capitalista de produção. (Braverman, 1975, p.72)

Nesse sentido o trabalhador fica imerso em um processo produtivo, em que os movimentos são determinados pela máquina e o tempo controlado pelo capitalista. A fábrica de Ford, sem dúvida, foi o maior exemplo de divisão parcelada do trabalho que se viu no século XX, pois se pôde observar os resultados da aplicação efetiva das teorias de Taylor nos processos de produção automotiva, tendo na produção em massa a forma ideal de se extrair mais - valia. Laranjeiras, no trecho abaixo, define muito bem as características do modelo fordista, segundo ela:

Hoje, o termo tornou-se a maneira usual de se definirem as características daquilo que muitos consideram constituir-se de um modelo/tipo de produção baseado em inovações técnicas e organizacionais que se articulam tendo em vista a produção e o consumo em massa. Nesse sentido referindo-se ao processo de trabalho propriamente dito, o fordismo caracterizar-se-ia como prática de gestão na qual se observa a radical separação entre concepção e execução, baseando-se esta no trabalho fragmentado e simplificado, com ciclos operatórios muito curtos, requerendo pouco tempo para formação e treinamento dos trabalhadores. O processo de produção fordista fundamenta-se na linha de montagem acoplada à esteira rolante, que evita o deslocamento dos trabalhadores e mantém um fluxo contínuo e progressivo das peças e partes, permitindo a redução dos tempos mortos, e, portanto, da porosidade. O trabalho, nessas condições, torna-se repetitivo, parcelado e monótono, sendo sua velocidade e ritmo estabelecidos independentemente do trabalhador, que o executa através de uma rígida disciplina. O trabalhador perde suas qualificações, as quais são incorporadas as máquinas. Na Concepção de Ford, o operário da linha de montagem deveria ser recompensado por esse tipo de trabalho através de um salário mais elevado- o famoso **Five dolars Day** proposto na fábrica de Ford. (Sonia M. G. Laranjeiras, 1997, p.89-90).

Taylor e Ford não previram as conseqüências negativas desse novo modelo, eles apenas acreditavam que os trabalhadores se sentiriam mais satisfeitos recebendo um salário justo pelo trabalho que faziam. Entretanto, o trabalho rotineiro e controlado não satisfazia o trabalhador, pelo contrário, tornava-se a cada dia mais estafante e sem sentido, o que contribuiu para a emergência de resistências e sabotagens no âmbito das fábricas de produção em massa. Além disso, as máquinas absorveram grande parte do trabalho manual e muitos trabalhadores foram mandados embora, acarretando com isso em um aumento extraordinário de desemprego o que aflorou a luta de classes nesse período.

O acúmulo de trabalhadores em fábricas de larga escala sempre trazia, no entanto, a ameaça de uma organização trabalhista mais forte e do aumento do poder da classe trabalhadora (HARVEY, 1998, p. 129).

Observam-se claramente as mudanças ocorridas na condição do trabalhador, desde os primórdios da primeira revolução industrial até o advento das teorias científicas de Taylor. No início da revolução, ele era livre para produzir, pois o trabalho era dividido socialmente e apesar de não ser mais detentor dos meios de produção, ainda assim ele era o responsável pela criação e desenvolvimento do seu produto. Já



com as concepções Tayloristas e Fordista, o trabalhador se torna totalmente submisso ao processo produtivo e se torna vítima desse modelo. Braverman, no trecho abaixo, diz que:

A divisão social do trabalho divide a sociedade em ocupações, cada qual apropriada a certo ramo de produção; a divisão pormenorizada destrói as ocupações consideradas neste sentido, e torna o trabalhador inapto para acompanhar qualquer processo completo de produção (...). Enquanto a divisão social do trabalho subdivide a sociedade, a divisão parcelada do trabalho subdivide o homem, e enquanto a subdivisão da sociedade pode fortalecer o indivíduo e a espécie, a subdivisão do indivíduo quando efetuada com menosprezo das capacidades e necessidades humanas, é um crime contra a pessoa e contra a humanidade. (Braverman, 1975, p.72)

Contudo, o trabalhador não se contenta com essa condição e começa a buscar alternativas para quebrar a rigidez do modelo que o escraviza, encontrando nas fábricas fordistas o local ideal para a concentração das massas e organização de ideias, o que tornou mais fácil o fortalecimento de sindicatos, com atuação direta no processo de resistência aos mecanismos de produção e repartição dos lucros impostos pelo fordismo.

Diante do exposto, constata-se que o período *fordista* é caracterizado, sobretudo, por lutas travadas entre capital e trabalho pela divisão da mais valia. Os trabalhadores organizados e concentrados em um mesmo espaço, apoiados pelos sindicatos, puderam reivindicar maior participação na riqueza gerada pela produção, aumento da segurança no emprego e melhores condições de trabalho, o que acarretou um maior padrão de consumo por parte da classe trabalhadora, e, por conseguinte um crescimento econômico significativo nos lugares em que o *fordismo* atuava.

Além disso, é importante destacar também o papel do Estado nesse processo, pois ele passa a assumir uma função de regulador da economia após a segunda guerra e tem participação direta e indireta nas negociações salariais entre industriais capitalistas e trabalhadores.

“O Estado, por sua vez, assumia uma variedade de obrigações. Na medida em que a produção de massa, que envolvia pesados investimentos em capital fixo, requeria condições de demanda relativamente estáveis para ser lucrativo, o Estado se esforçava para controlar ciclos econômicos com uma combinação apropriada de políticas fiscais e monetárias no período pós guerra. Essas políticas

eram dirigidas para áreas de investimento público – em setores como transportes, os equipamentos públicos, etc. vitais para o crescimento da produção e do consumo de massa e que também garantiam um emprego relativamente pleno. Os governos também buscavam fornecer um forte complemento ao salário social com gastos de seguridade social, assistência médica educação, habitação, etc. Além disso, o poder estatal era estabelecido direta ou indiretamente sobre os acordos salariais e os direitos dos trabalhadores na produção. (Harvey, David, 1989, p.129)

Assim, o capitalismo se fortalece e pela primeira vez na história combina crescimento econômico e pleno emprego; mecanismos de mercado com políticas estruturante, com a intervenção do Estado; economia internacionalizada e administração da demanda agregada; descentralização das decisões capitalistas e contratação coletiva centralizada, este último pode ser descrito como a materialização da espacialidade das atividades *fordistas*, visto que as indústrias nesse momento concentram suas atividades e o capital em pontos estratégicos do território.

“Uma nova divisão internacional do trabalho, portanto, começou a solapar a primeira. A empresa Alemã Volkswagen instalou fábricas na Argentina, Brasil, Canadá, Equador, Egito, México, Peru, África do Sul, Iugoslávia, - Como sempre, sobretudo após meados da década de 1960. Novas indústrias do terceiro mundo abasteciam não apenas os crescentes mercados locais, mas também o mercado mundial. Podiam fazer isso tanto exportando artigos inteiramente produzidos pela indústria local (como os têxteis, a maioria dos quais em 1970 tinha emigrado dos velhos países para os “em desenvolvimento”) quanto se tornando parte de um processo transnacional de manufatura.

Essa foi a inovação decisiva da era de ouro, embora só atingisse plenamente a maioria depois. ( Hobsbawm,1996,p.275)

### **1.3 A Crise do Fordismo e o Surgimento do Modelo Flexível**

Após um período de grande desenvolvimento e estabilidade nos modos de produção capitalista, marcado pela consolidação do Fordismo, nos fins da década de 1960 e início da década de 1970 surge à fase descendente e crítica deste modelo.

A principal causa da crise do Fordismo se deve em razão dos paradoxos que o modelo capitalista vigente cultivava em seu interior, pois ao mesmo tempo em que sua lógica criava condições para intensificação do uso do capital e da mão de obra, que são as bases para o aumento da produtividade e do consumo, ele também buscava de todas

as formas diminuir o número de trabalhadores nas fábricas, assim os fatores constantes de capital (meios de produção) aumentavam ao passo que os fatores variáveis de produção (mão de obra) diminuía. Dessa forma, segundo Hobsbawm (1996): “As novas tecnologias eram esmagadoramente de capital intensivo e (a não ser por cientistas e técnicos altamente qualificados) exigiam pouca mão de obra e até mesmo a substituíam. Com isso o emprego em massa e o consumo em massa propostos pelas bases do modelo fordista são abalados e faz emergir um grande número de desempregados e uma enorme instabilidade no mercado de trabalho.

Em paralelo a isso, na década de 1960, há um aumento na competitividade entre grandes empresas norte americanas e não Americanas pela conquista de mercados consumidores, principalmente aqueles de países de terceiro mundo, que passavam por um momento de substituição de importações e precisavam de insumos para se industrializar. Além disso, crises como, por exemplo, do petróleo, fizeram com que a inflação atingisse índices alarmantes e gerasse aumento nos preços dos produtos, o que caracterizou, pois, uma queda no consumo e o afloramento das incertezas e inseguranças no mundo capitalista.

Com isso, pode-se dizer que a derrocada final do modelo fordista se dar em face de sua incapacidade de controlar e explicar as contradições inerentes ao capitalismo diante das dificuldades que se apresentavam. Os mercados estavam cada vez mais dinâmicos e a rigidez das estratégias fordistas não condizia mais com esse novo ambiente.

“Por um lado, o fordismo assentava numa boa previsibilidade da procura, o que permitia intensificar a mecanização e a standardização. Mas por outro lado, a sua crise engendra evoluções internacionais caracterizadas por amplas flutuações, por vezes surpreendentes em relação às regularidades anteriores. É nesse contexto que as empresas e os governos tomam consciência de toda uma série de aspectos de rigidez, ou seja, de dificuldades e de custos de adaptação frente às incertezas”. (Boyer, 1994, p.127)

Entenda-se que o modelo fordista já não atenderia as exigências do mundo capitalista e globalizado, os agentes interessados em sanar os problemas vigentes trataram de redefinir as estratégias de produção, buscando inserir nos processos produtivos uma variável que até então havia sido desconsiderada, a flexibilidade.

De acordo com David Harvey (1989) as práticas relacionadas à flexibilidade produtiva se caracterizariam pelos seguintes fatores: [117]

- a) Flexibilidade dos processos de trabalho, dos produtos e padrão de consumo;
- b) Surgimento de novos setores de produção e de novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros;
- c) Manutenção de taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional;
- d) Passagem de uma grande parcela de trabalhadores para o setor de serviços;
- e) Criação de conjuntos industriais novos em regiões até então pouco industrializadas;
- f) Movimento de compressão do espaço-tempo, baseado no estreitamento dos horizontes temporais da tomada de decisões privada e pública e na difusão dessas decisões num espaço cada vez mais amplo (através da comunicação via satélite e da queda nos custos de transporte)
- g) Aumento das pressões sobre o controle de trabalho por parte dos empregadores sobre uma força de trabalho enfraquecida pela instabilidade e insegurança crescente no mercado de trabalho;
- h) Retrocesso do poder sindical e estabelecimento de práticas regressivas de exploração da força de trabalho tanto nos novos como nos antigos centros industriais.

Na primeira fase do modelo de produção flexível, mais precisamente na década de 1970, se observa um conjunto de inovações organizacionais na escala da firma, dentre elas pode-se citar a introdução do método *Just in Time* de produção, o qual através dele busca se chegar ao nível de estoque zero. Segundo Lisboa: “O *Just in time* consistiria na redução dos estoques de matéria prima e peças intermediárias, conseguido através da linearização do fluxo da produção e visuais de informação”. Lisboa, Naira. *Just in Time*”, In Catani, Antonio, David, p. 147-148)

Surge também nesse contexto o modelo Toytista que confere ao trabalhador, ou mais especificamente às equipes de trabalho, maior autonomia no desenvolvimento das atividades industriais. Essa mudança se daria principalmente no ambiente físico interno das organizações.

“As fronteiras entre postos e ilhas de trabalho são mantidas em uma situação ininterruptamente “virtual” e são permanentemente transgressíveis por um ou vários trabalhadores aos quais um conjunto de tarefas previamente determinadas foi alocado”. ( Coriat, Benjamin, 1994, p.71)

Além das mudanças observadas nos processos produtivos e estruturais da firma, ver-se também uma significativa mudança nas relações de trabalho, em que há o

imperativo da flexibilidade organizacional, principalmente no que diz respeito aos contratos salariais, visto que eles se tornam cada vez mais condicionados a qualificação profissional e a performance do trabalhador. Nesse sentido, os contratos passam a ter uma configuração flexível e de curto prazo e o trabalhador começa a ser o principal responsável pelo desenvolvimento de sua carreira, já que ele não conta com o apoio nem com a segurança de outrora dos sindicatos e do Estado, este que por sua vez passa de agora em diante ter função apenas de regulador da economia, deixando de lado, pois, o papel de garantidor da reprodução do capital.

É importante lembrar que as mudanças citadas acima eram apenas o início de um processo que avançaria para alterações cada vez mais profundas nas relações produtivas e de capital, dado que após os grandes avanços tecnológicos, principalmente nas áreas de informática e robótica, houve um deslocamento das funções produtivas para fora das grandes fabricas, e começou-se a falar em trabalho imaterial, ou seja, a produção de bens intangíveis os quais não dependem exclusivamente das maquinas para serem fabricados, mas acima de tudo da capacidade cognitiva do indivíduo.

Pode-se constatar diante do que foi visto neste primeiro capítulo que o modelo flexível é uma forma encontrada, pelas partes interessadas, de enfrentar a crise capitalista da década de 1970 e mais do que isso, de oferecer ao trabalhador uma falsa autonomia e liberdade nas relações de trabalho.

## **2. O PAPEL DAS NOVAS TECNOLOGIAS NO AMBIENTE FLEXÍVEL**

### **2.1 A Relação Homem/Máquina**

Até o final dos [anos 70](#), reinavam absolutos os [mainframes](#), computadores enormes, trancados em salas refrigeradas e operados apenas por poucos. Apenas algumas empresas e bancos tinham condições de investir em suas áreas operacionais e tornar mais eficientes alguns processos internos e o fluxo de informações.

A maioria dos escritórios funcionava mais ou menos da mesma maneira que no começo do século. Possuíam arquivos de metal, máquinas de escrever, papel carbono e memorandos, os quais faziam parte da realidade cotidiana das empresas. Com tudo, o lançamento do primeiro computador pessoal em 1971, veio revolucionar o mundo da tecnologia, bem como também, gerar novas interações entre homem e máquina.

As novas tecnologias, dentre as quais tem-se o microcomputador como referência, foram determinantes para as mudanças ocorridas no contexto pós – fordista, principalmente no que diz respeito à ruptura de modelos mecanicistas do período fordista, bem como também o surgimento de novas relações produtivas no âmbito do trabalho, da produção e do consumo.

A inovação, que era tida como exceção no período fordista, torna-se de agora em diante uma regra e a relação entre homem e máquina ganha uma nova abordagem. O homem que até então era visto como sendo uma extensão da máquina, ganha nesse novo contexto sua importância, pois passa a incorporar na máquina parte de seus conhecimentos, o que significa dizer que o uso das novas tecnologias não tem uma predeterminação específica, e o indivíduo com sua capacidade cognitiva pode recontextualizar os saberes codificados para instrumentalizar a produção, a circulação e a acumulação de conhecimento em todas as esferas globais. Como bem destaca Antonella Corsani:

As NTIC constituem, com efeito, uma verdadeira ruptura na história das técnicas, pois se apóiam em uma dissociação entre a máquina (hardware) e seu programa (software) (...) O computador individual conectado à rede não tem função predeterminada. O PC é literalmente uma caixa vazia... não tem mais função nem valor-utilidade em si, apenas a maneira como é aplicado e o uso que dele se faz lhe conferem função e utilidade. Corsani,2003,p.22)

Na relação Homem-máquina há uma interação singular entre dois atores produtivos, dessa forma a eficiência do processo produtivo vai depender da qualidade dessa interação, a qual pode ser obtida através da capacidade de adaptação das partes envolvidas.

É na interação entre “ação maquina” e ação humana, em seu processo não predefinível e programável, que a eficiência na produção se forja. A relação homem - maquina é então uma relação de assistência particular, de assistência cognitiva e relacional. .... a capacidade de agir sobre si mesmo, até então apanágio unicamente do humano, é a fonte principal da capacidade do computador de interagir com o escritor sobre um texto em curso de elaboração,e, de uma maneira mais geral, de interagir com o usuário produtor sobre uma produção em curso: a máquina está apta a modificar suas próprias ações em função de um evento sobrevindo no decorrer da atividade produtiva do usuário.Mas o ator principal desta ação continua sendo o indivíduo,pois ele apenas não se adapta à máquina,mas tem também a possibilidade de adaptar de modo específico a maquina a ele

mesmo,afirmando então o instrumento em sua função de assistente verdadeiramente pessoal.(Pascal Jollivet,2003,p.86-86-88)

Diante dessa interação homem-máquina pode-se perceber que a separação que existia entre concepção e produção, vigente no período fordista, passa a não mais fazer sentido no novo contexto das novas tecnologias de informação e comunicação, o que implica dizer que o trabalhador ganha novamente a oportunidade de conduzir o processo produtivo por meio do conhecimento e do auxílio das máquinas.

Nesta perspectiva, as relações produtivas sofrem uma verdadeira reviravolta, pois as organizações passam a não ter controle sobre a produtividade dos seus trabalhadores, já que esta se torna efetivamente imaterial (Lazaratto, 2001) e o valor do trabalhador repousa sobre o conhecimento que ele possui e não mais sobre a sua força física.

## **2.2 A Imaterialidade do Trabalho e a Descentralização das Atividades Produtivas**

O que podia aparecer como mero redesenho da economia industrial, através de terceirização, gestão da qualidade e implementação de técnicas de gestão dos estoques (Just – in- time e lean production) era na verdade um deslocamento da própria função produtiva para as atividades imateriais. ( Cocco,Geraldo e Galvão,2003,p.9)

É certo dizer que uma das forças impulsionadoras da mudança da natureza do trabalho e da configuração atual do capitalismo está no desenvolvimento das novas tecnologias, estas, como já foi dito, oferecem novas possibilidades ao trabalhador, dentre as quais a condução do processo produtivo através de suas capacidades cognitivas. Além disso, o trabalho passa a ser desenvolvido sob a lógica da criação, ou seja, da inovação e não da reprodução como se fazia em períodos anteriores. Com isso, surge o aprimoramento das estratégias de comunicação, comercialização e distribuição das mercadorias.

As NTIC foram determinantes na montagem das estratégias de comunicação – que acompanham as novas formas de distribuição e comercialização dos produtos – e na consolidação das atividades imateriais. (Cocco, Geraldo Silva e Alexandre Galvão, 2003, p.8)

A empresa e a economia pós- industrial são firmadas sobre o tratamento da informação e o setor de serviços ganha enorme importância no seio das chamadas atividades imateriais, dessa forma as relações de produção e consumo ganham novas conotações, dado que agora, um produto, antes de ser fabricado, deve ser vendido e isso só é possível porque existe toda uma estratégia de captação de informações, proporcionada pelas novas tecnologias, sobre as tendências de mercado, os gostos e perfil dos consumidores em potencial, etc.

O produto “serviço” torna-se uma construção e um processo social de concepção e de inovação. Nos serviços, os empregos de BackOffice (o trabalho clássico dos serviços) diminuem, enquanto aumentam os de front-office (as relações com os clientes). Existe, portanto, um deslocamento de pesquisa humana em direção ao exterior da empresa. (Lazzarato,2001,p.44)

Nesse sentido, percebe-se uma nítida mudança nas relações entre produção e consumo, pois o consumidor passa a intervir direta e indiretamente nas normas de produção, estabelecendo, pois, uma medida “objetiva” para a quantidade de mercadorias a serem produzidas. É o trabalho imaterial que ativa e organiza a relação produção/consumo”. (Lazzato, 2001).

Diferentemente do que se fazia na empresa fordista, onde havia uma grande preocupação em controlar os processos produtivos e até mesmo o tempo e os movimentos dos trabalhadores, considerando apenas os aspectos internos da organização, a empresa pós – industrial é caracterizada pelo interesse nos aspectos externos que impactam o desenvolvimento da produtividade e o conseqüente aumento ou diminuição dos lucros.

Diante disso, observa-se que o trabalho passa a ter uma conotação abstrata e subjetiva, uma vez que a produção de bens tangíveis deixa de ser considerada a de maior importância no contexto organizacional, pois o que interessa agora é a produção de bens imateriais, logo, atividades como, planejamento de vendas, marketing da marca, estudo de mercado, desenvolvimento de técnicas para atrair e fidelizar clientes, desenvolvimento de sistemas logísticos, construção de cenários para a tomada de decisão e outros ganham um enorme espaço no modelo de produção flexível e o trabalhador torna-se peça fundamental para conduzir o processo de mudança na natureza do trabalho, pois ele passa a produzir em qualquer lugar, basta para isso ter conhecimento para saber usar as novas tecnologias.



À medida que a indústria se torna cada vez mais terciária, os serviços se tornam cada vez mais industriais. O mais significativo desses processos de transformação produtiva, pois, não se limita à dimensão, que vem ganhando importância do setor terciário, mas envolve diretamente um determinado conjunto de atividades imateriais da própria produção industrial. Trata-se, com efeito, de uma ampla e crescente constelação de processos e produtos que se confundem com o meio, com sua capacidade intrínseca de criação e desenvolvimento virtual. (Cocco, Geraldo e Galvão, 2003, p.8)

De fato, as mudanças observadas no âmbito das relações produtivas, principalmente as que se referem à natureza do trabalho, só foram possíveis graças ao avanço das tecnologias, pois estas possibilitam a criação do novo e a atividade produtiva tornou-se globalizada, sem fronteiras, pois o conhecimento, que é a base para a construção do modelo flexível, pode ser compartilhado através do universo das redes, assim, as demandas das empresas já não ficam em apenas um ou dois territórios, elas partem de qualquer lugar do mundo e o trabalho pode ser produzido também em qualquer lugar a qualquer momento. Assim,

Nas mudanças econômicas, tecnológicas, sociais e culturais que acompanham a emergência e a ampla difusão das novas tecnologias de informação e comunicação (NTIC) e a dimensão cognitiva da economia, a produção constante e intermitente do “novo” impõe-se como um elemento comum, evidenciando deslocamentos paradigmáticos com profundas implicações na própria relação entre trabalho e vida. A produção do novo aparece como questão essencial para a ciência econômica na medida em que implica a inserção do aleatório, da incerteza e do desequilíbrio no cerne da atividade produtiva. A invenção e a inovação ascendem à posição de elementos fundamentais para o sucesso econômico de empresas, sistemas produtivos, regiões e países, implicando novas demandas para as políticas públicas. (Cocco, Geraldo Silva e Alexandre Galvão, 2003, p.11).

Com as novas configurações imateriais do trabalho, pode-se dizer que a tecnologia passa a ser percebida como ferramenta singular no desenvolvimento das estratégias do capitalismo baseadas na flexibilidade, principalmente no que se referem às formas de produção, comercialização e consumo, pois a informação, matéria-prima da tecnologia, reduz as distâncias e proporciona um trabalho descentralizado, uma vez que as redes passam a ser o espaço abstrato da produção das subjetividades.

### 3. AS CARACTERÍSTICAS E OS DESAFIOS DAS ORGANIZAÇÕES FLEXÍVEIS

#### 3.1 As Novas Estruturas de Poder e Controle

“A flexibilidade pode ser uma força libertadora, mas também repressiva, uma vez que aqueles que escrevem as regras são também os detentores do poder.” (Castells, 1998)

Diante da imaterialidade do trabalho e das novas formas de organização estruturais das empresas, que se apresentam cada vez mais difusas, surge o desafio de encontrar novas metodologias de controle do trabalho, principalmente no que diz respeito à gestão dos recursos humanos.

Diferentemente das antigas formas de controle e organização do trabalho, que eram fundamentadas nas teorias Tayloristas, as que se aplicam na realidade das organizações flexíveis tem uma configuração bem mais complexa e contraditória, o que contribui para a emergência de um ambiente corporativo instável, no qual a empresa e o trabalhador estão em constante processo de reinvenção.

De acordo com a filosofia da flexibilidade, pregada muitas vezes com orgulho pelas organizações, o comportamento flexível gera liberdade pessoal, pois os trabalhadores não precisam mais ficar imersos nos processos estáticos da produção fordista nem limitados em um único espaço físico, dado que eles agora têm autonomia para pensar em suas ações e determinar o fluxo da sua produção em qualquer lugar e a qualquer tempo, principalmente, quando se referem às atividades imateriais.

Entretanto, uma das maiores dificuldades das organizações consiste no fato de que elas não conseguem alinhar seu discurso flexível com as práticas de controle que são apresentadas por elas aos trabalhadores. Richard Sennett (2010) expõe que as novas formas de controles nas organizações flexíveis se dão através da instituição de metas de produção para uma ampla variedade de grupos, os quais têm a liberdade de cumpri-las conforme a maneira que julgarem adequadas. Porém, a liberdade que se apresenta é especiosa, pois as organizações estabelecem metas que não condizem com a realidade, ou seja, na maioria das vezes são difíceis de alcançar e o trabalhador fica obrigado a fazer um esforço enorme para atender as pressões que vem da alta administração. [65]

A contestação da velha ordem burocrática não significou menos estrutura institucional. A estrutura permanece nas forças que impelem as unidades ou indivíduos a realizar; o que fica em aberto é como fazer isso, e o topo da organização flexível raras vezes oferece as respostas... Nas modernas organizações que praticam a concentração sem centralização, a dominação do alto é ao mesmo tempo forte e uniforme. (Sennett,2010,p.65)

Nesse quadro percebe-se que há uma busca constante por resultados e as organizações passam a adotar estratégias de gestão participativa para conseguir extrair do funcionário um maior comprometimento e envolvimento com os objetivos da empresa. Dessa forma, a responsabilidade pelo o sucesso ou o fracasso, que antes se concentrava apenas na organização, passa a ser transmitida também para os funcionários, os quais carregam o peso de cumprir todas as exigências e ainda trazer resultados positivos para a organização.

### **3.2 As Demandas dos Mercados Globalizados**

O barateamento dos meios de transporte e comunicação nos países desenvolvidos no final do século XX e início do século XXI impulsionaram o aprofundamento da integração entre as esferas econômica, social, cultural e política da sociedade, surgindo com isso o fenômeno da globalização.

A Globalização é um fenômeno gerado pela necessidade da dinâmica do capitalismo de formar uma [aldeia global](#) que permita maiores [mercados](#) para os países centrais (ditos desenvolvidos) cujos mercados internos já estão saturados. O processo de Globalização diz respeito à forma como os países interagem e aproximam pessoas, ou seja, interliga o mundo, levando em consideração aspectos econômicos, sociais, culturais e políticos. Com isso, gerando a fase da expansão capitalista, onde é possível realizar transações financeiras, expandir seu negócio até então restrito ao seu mercado de atuação para mercados distantes e emergentes, sem necessariamente um investimento alto de capital financeiro, pois a comunicação no mundo globalizado permite tal expansão, porém, obtêm-se como consequência o aumento acirrado da concorrência. (Wikipédia).

Com a globalização, as empresas se tornam obrigadas a buscar novas estratégias de investimento e crescimento, o que faz surgir, pois, a descentralização de suas atividades e a flexibilização de seus processos administrativos, dado a necessidade de se adequar as novas realidades mercadológicas, principalmente no que diz respeito ao atendimento de demandas cada vez mais pluralizadas. O aperfeiçoamento dos processos, a busca por novas oportunidades de mercado e criação de novos produtos, com o objetivo de conquistar e por que não dizer, encantar o cliente, passaram a ser preocupação constante do empresário no novo cenário do capitalismo.

“face à mundialização da economia, as empresas esforçam-se por produzir cada vez de forma mais célere, correspondendo aos desejos da clientela, o que se repercute nas condições de trabalho. Por outro lado a terceirização da economia condiciona a estrutura das atividades produtivas. Submetidas à deslocalização do capital, as empresas são também confrontadas com a exigência de competitividade sobre os mercados de bens internacionalizados e fortemente concorrentes.” (Rebelo 2004).

As demandas no mundo globalizado, conduzidas pelas novas tecnologias são extremamente diversificadas, pois os clientes, por assim dizer, tornaram-se virtuais e suas necessidades cada vez mais subjetivas. Assim, as empresas operam em contextos totalmente mutáveis que requerem uma capacidade muito grande de adaptação e principalmente de aprendizado constante.

A inovação, nesse contexto, determina o sucesso e o fracasso de uma organização, pois como a competitividade não se dar em um território limitado e os clientes não são mais tão homogêneos, a necessidade de criar algo novo que desperte o interesse deles torna-se uma regra para a sobrevivência. Contudo, vale dizer que no mundo informacional, o processo de inovação não parte apenas das empresas, ele acontece de forma cooperativa entre os diversos atores sociais, o que significa que elas podem partir das *externalidades* do ambiente digital, dado que os consumidores, através das redes, desempenham o papel de co-produtor do novo, desafiando cada vez mais a capacidade das empresas de captar e interpretar os dados que se apresentam de forma contínua e infinita todos os dias.

A eficiência do processo inovador vai depender de maneira essencial da “qualidade” das relações co-produtivas que os atores dessa rede

saberão construir e nutrir. A cooperação em rede, da qual no máximo se tentar limitar as externalidades no exterior da rede e maximizar as externalidades entre os membros da rede (Albertini, 1999), torna-se o “nervo da guerra” na competição por inovação. (Pascal Jollivet,2003,p.88)

Dessa forma, pode-se entender o motivo pelo qual as firmas inovantes têm como principal característica o desenvolvimento, desde algum tempo, de estruturas organizacionais em rede, pois estas são capazes de criar um ambiente relacional e cooperativo com outras empresas e principalmente com os consumidores que passam a desenvolver um papel de suma importância na nova realidade apresentada.

### **3.3 A Missão de Captar e Reter Profissionais Qualificados**

Os indivíduos e as organizações estão engajados em um contínuo e interativo processo de atrair uns aos outros. Da mesma forma como os indivíduos atraem e selecionam as organizações informando-se e formando opiniões a respeito delas, as organizações procuram atrair indivíduos e obter informações a respeito deles para decidir sobre o interesse de admiti-los ou não. (Chiavenato, 1994, p. 53)

A produção capitalista sempre teve como característica determinante para o seu processo de desenvolvimento, a maximização dos lucros pautada na diminuição dos custos, a qual, no taylorismo-fordismo, se dava através da padronização dos itens fabricados e no controle intensivo do trabalho. Dessa forma, o indivíduo não necessitava ter uma grande capacidade intelectual para executar as atividades da indústria, pois o modelo empregava apenas a especialização do trabalhador, a parcelização das tarefas e a separação entre trabalho manual e intelectual, o que significa dizer que o planejamento ficava sempre com o alto escalão da administração, enquanto que a operacionalização ficava sempre no chão da fábrica. Logo, as organizações não precisavam se preocupar em captar nem reter mão de obra qualificada, porque a operacionalidade das atividades da produção não exigia.

Diferentemente do Taylor-fordismo, para obtenção de resultados satisfatórios na produção, o modelo flexível exige maior diversificação em seus processos produtivos, o que significa, pois, o emprego de um elevado nível de tecnologia e sistemas informatizados, os

quais necessitam de pessoas altamente qualificadas e com habilidades para desempenhar funções extremamente complexas e desafiadoras.

Diante dessa nova realidade, o conhecimento é o imperativo que determina todo curso de uma empresa, pois os bons resultados não dependem apenas das máquinas, eles dependem acima de tudo da capacidade cognitiva dos trabalhadores, os quais sejam capazes de desenvolver atividades que as máquinas ainda não desenvolvem, e saber se relacionar com o meio de forma interativa e consciente.

Às exigências do posto de trabalho se sucede ‘um estado instável da distribuição das tarefas’ onde a colaboração, o engajamento e a mobilidade passam a ser as qualidades dominantes. (...) Quanto menos os empregos são estáveis e mais caracterizados por objetivos gerais, mais as qualificações são substituídas por ‘saber ser’ (Hirata, 1994, p. 133).

Assim, pode-se considerar que o maior desafio das organizações inseridas nesse novo contexto consiste em captar e reter os profissionais que possuam potencial cognitivo elevado e diferenciado, que efetivamente atendam as exigências e necessidades das empresas. Para tanto é necessário que os profissionais se enquadrem em um perfil que atenda aos seguintes requisitos:

- a) Profundos conhecimentos de programação dos sistemas;
- b) Multifuncionalidade para a operação de vários equipamentos e a realização de um grande número de tarefas;
- c) Ativa participação nos processos decisórios de gestão e planejamento;
- d) Identificação e resolução dos problemas surgidos ao longo do processo;
- e) Dinâmica pessoal para o trabalho em equipe.
- f) Capacidade de montar e analisar cenários

Diante disso, fica claro que captar profissionais que tenham todas as qualificações necessárias para atender as necessidades e interesses da firma tornou-se prioridade para as organizações atuais, pois são esses profissionais que vão auxiliar as empresas a permanecerem vivas no mercado. Além disso, manter esses profissionais nas empresas e fazer com que eles se comprometam com os objetivos destas, de tal forma, que não queiram trabalhar para os concorrentes, tornou-se um desafio constante para os gestores da era da flexibilidade.

O desafio se dá justamente porque as empresas ainda estão tentando se adequar ao modelo que tem no conhecimento a base de diferenciação competitiva e que requer uma nova

postura diante da gestão do capital intelectual, que hoje é, sem dúvida, determinante para o sucesso das novas relações produtivas no âmbito organizacional. Além disso, deve-se ressaltar que o conhecimento, por não está incorporado nem nas máquinas, nem no trabalho nem na organização (Rullani, 2000), torna sua gestão uma das tarefas mais complexas para qualquer organização, por mais estruturada e eficiente que seja.

Segundo Cocco, em “*Capitalismo Cognitivo*” (2003), o modelo de produção fordista considera a inovação como uma exceção, enquanto no capitalismo cognitivo essa característica passa a ser uma regra, o que obriga as organizações a mudarem a forma de reter e captar novos talentos.

Assim, as empresas se auxiliam de diversas práticas de recrutamento e seleção para atrair os profissionais certos para preencher uma vaga na organização. Entretanto, observa-se um descompasso entre o perfil profissional que é exigido e a mão de obra qualificada que se tem disponível, pois os trabalhadores que estão fora do mercado, na maioria das vezes, não têm a qualificação necessária para a vaga, e os que têm essa qualificação já está ocupado, o que significa dizer que as empresas atualmente vivem, além da competitividade por mercados, uma competitividade por profissionais.

Sendo assim, é importante lembrar que atrair o profissional certo para preencher uma vaga na organização é apenas o primeiro passo para se tentar conseguir manter a sustentabilidade da firma no mercado, pois, além disso, é preciso incrementar as estratégias de gestão de pessoas para que se consiga manter o bom profissional sempre a disposição da organização.

## **4 A CONDIÇÃO DO TRABALHADOR NO CONTEXTO DA FLEXIBILIDADE**

### **4.1 O Novo Perfil do Trabalhador**

O perfil profissional da contemporaneidade procura acompanhar as transformações pelas quais passa o capitalismo pós fordista. Porém, diante da imaterialidade das novas formas de produção, muitos, ainda, desenvolvem competências mecânicas que os coloca fora do mercado de trabalho.

Dessa forma, para conseguir sobreviver no mercado do trabalho flexível, os trabalhadores não podem mais pensar em desenvolver apenas competências mecânicas, ainda que subsistam formas de trabalho que exigem a mecanização de algumas atividades, as

competências cognitivas são as que verdadeiramente fazem do trabalhador um ser valorizado e capaz de fazer sua própria história no âmbito organizacional. No trecho abaixo, pode-se perceber os aspectos que se deve considerar no perfil profissional do novo trabalhador:

Os fatores do employeeship (conceito que pode ser traduzido como a arte de ser do funcionário) sobre os quais deveríamos nos concentrar incluem, primeiro, o comprometimento – até que ponto as pessoas geralmente estão dispostas a se envolver; segundo, responsabilidade – ninguém estará assumindo a responsabilidade quando puser a culpa em outras pessoas em ocasiões em que não tiver sucesso; terceiro fidelidade. Depois vem iniciativa, produtividade pessoal, relacionamentos pessoais, qualidade pessoal, e, por fim, as aptidões profissionais ou competência profissional. (Moller, 1997, p. 107)

Sabe-se que o grau de escolaridade e as experiências profissionais ainda são considerados de grande relevância no momento da escolha de um candidato, mas só isso não basta, pois os candidatos precisam mostrar habilidades que vão além dos conhecimentos técnicos adquiridos na universidade ou em outros empregos, eles precisam mostrar atitudes pro-ativas e qualidades apropriadas para o desempenho da função.

O trabalhador da flexibilidade precisa ser resiliente, ou seja, ter a capacidade de se adaptar as novas situações, sem, contudo, deixar-se abater ou desanimar diante das diversas situações que surgem no âmbito organizacional. Além disso, ele deve está disposto a encarar novos desafios e está sempre buscando novos conhecimentos.

Outro aspecto que deve ser considerado no novo perfil do trabalhador é a capacidade de autogerenciamento que ele deve possuir, pois as mudanças diárias e a correria dos grandes centros acarretam para os profissionais uma alta carga de responsabilidades, as quais exigem do indivíduo uma postura mais organizada e coerente com a nova realidade na qual ele está inserido.

É preciso dizer também que o perfil profissional do trabalhador pós fordista deve acompanhar as transformações das relações entre capital e trabalho, principalmente quando se diz respeito aos novos contratos de trabalho, dado que estes se tornaram cada vez mais vulneráveis e informais. O curto prazo é a maior característica dos contratos de trabalho no modelo flexível e o trabalho autônomo ganha cada vez mais espaço no âmbito das relações produtivas.

Com isso, o indivíduo precisa está em consonância com as novas formas de trabalho que lhes são impostas, principalmente, quando se referem à jornada de trabalho flexível, pois:



A jornada de trabalho fica porosa, não no sentido de sua diminuição quantitativa, mas no sentido de que “os trabalhadores autônomos trabalham sempre”. De fato, o trabalhador autônomo, dentro de sua jornada de trabalho, não tem mais a possibilidade de separar espaços de não trabalho, de “refúgio”, de resistência, como a continuidade da relação salarial permitia. (Lazzarato e Nigri, 2001, p.93)

Nesse novo modelo, a relação de trabalho não assume mais a forma disciplinada da fábrica, na qual o salário e a presença marcante do patrão explicavam a existência dos acordos contratuais entre trabalhador e empresa, ele agora assume a forma de renda, e o controle do trabalho não é mais direto e baseado na produtividade como nas antigas formas do período fordista, agora o controle é indireto e financeiro, o que acarreta para o profissional um desgaste ainda maior no seio das relações produtivas e porque não dizer, uma forma de exploração do trabalho ainda mais cruel do que as observadas nas fábricas de Ford.

Entretanto, Lazzarato em seu livro *Trabalho Imaterial* (2001) expõe que a autonomia do trabalho não é apenas a intensificação da exploração, mas antes de tudo uma intensificação nos níveis de cooperação, do saber e de comunidade que esvazia e deslegitima as funções de comando do empreendedor e do Estado. Fazendo-se uma reflexão dessa condição, pode-se até concordar com o fato de que a autonomia no trabalho gere cooperação entre os diversos atores sociais, pois à medida que os indivíduos vão se relacionando uns com os outros, ocorre em paralelo uma troca de experiências e conhecimentos e as formas de comando do empreendedor não são obedecidas nessas relações. Porém, ainda assim, o trabalhador continua sob um modelo de exploração quase que imperceptível, que parte das organizações e principalmente, dele próprio.

Diante disso, é preciso dizer que a condição do trabalhador no âmbito do modelo flexível continua sendo uma condição de subordinação e exploração, mas vale dizer que nesse sentido a exploração se dá de forma diferenciada, ou seja, o que é explorado nesse contexto é a sua força intelectual e não mais sua força de trabalho como acontecia nos primórdios do fordismo.

#### **4.2 Sujeitos das Subjetividades**

O trabalhador no contexto da flexibilidade pode ser considerado também como o trabalhador do conhecimento, ou seja, o produtor das subjetividades, uma vez que o uso das novas tecnologias, como já foi visto no capítulo dois, demanda um trabalho cada vez mais diferenciado daquele massificado do período fordista. O trabalho não tem mais necessidade de

ser combinado pelo capital para ser produtivo, pois ele é socializado, e altamente socializado, “em si e para si”. (Nazzarato, 2001, p.81).

A subjetividade conceituada, segundo Pelbart (2000), “não é algo abstrato, trata-se da vida, mais precisamente, das formas de vida, das maneiras de sentir, de amar, de perceber, de imaginar, de sonhar, de fazer, mas também de habitar, de vestir-se, de embelezar-se, de fruir, etc”. Dessa forma os modos de subjetivação dizem respeito as diversas maneiras pelas quais os indivíduos se constituem como sujeitos.[37]

Nesse contexto, o sujeito não é visto como individuo isoladamente, mas sim, como fazendo parte de uma coletividade que constrói e modifica as formas de trabalhar e de viver. Aqui o trabalhador é reconhecido e entendido como tal por meio do trabalho que realiza, e este trabalho é caracterizado como pólo industrial da produção subjetiva, no qual se produz registros sociais que afetam diretamente o individuo, a comunidade e até mesmo o capitalista.

A época em que o controle de todos os elementos da produção dependia da vontade e da capacidade do capitalista é superada: é o trabalho que, cada vez mais, define o capitalista e não o contrario. O empreendedor, hoje, deve ocupar-se mais de reunir os elementos políticos necessários para a exploração da empresa do que das condições produtivas do processo de trabalho. ““”. (Nazzarato, 2001, p.32).

Diante disso, os indivíduos passam a ter uma nova conotação no ambiente de trabalho, bem como também no ambiente da vida em sociedade, pois deixam a posição de meros observadores das transformações e passam a assumir uma postura de atores que constroem e contam a história da vida sob a égide da criação, do conhecimento e das novas idéias, em um ambiente de incertezas no qual a noção de espaço e temporalidade já não tem mais tanta importância.

Vale lembrar também que no processo de produção das subjetividades, a memória tem papel fundamental, pois é dela que vem toda a capacidade de criar algo novo, ela contém em si o instrumento, a matéria prima e a energia necessária para a produção e reprodução dos conhecimentos. (Tarde, 1999, p.323).

O grande problema alias, desde 1968, é como capturar essa produção de invenções que fogem por todos os lados, mesmo no interior do trabalho assalariado, pois foge, antes de tudo, de dentro dos cérebros dos homens. ““”. ( Nazzarato,2001,p.81).

Assim, os sujeitos da subjetividade carregam uma responsabilidade ainda maior no contexto das organizações flexíveis, pois quando se vêem diante da impossibilidade de criar algo novo ou reter várias informações ao mesmo tempo, enfim de se adaptar ao novo modelo, elas acabam sendo expulsos do mercado de trabalho e tomam para si toda a culpa de sua demissão, dessa forma, a condição do trabalhador mais uma vez passa a ser de vítima em todo o processo de mudança das relações estruturais do trabalho.

### **4.3 Formas de Resistências**

Quando, na sociedade pós – industrial, acompanhamos (mesmo empiricamente) os processos sociais de contestação e os processos alternativos, o que suscita o nosso interesse científico não são as contradições que opõe trabalhadores e patrões, mas os processos autônomos de constituição de subjetividade alternativa, de organização independente dos trabalhadores. (Nazzarato, 2001, p.36).

Desde os primórdios da revolução industrial, passando pelo período do fordismo e pela luta de classes, se observa que os indivíduos nunca aceitaram passivamente as formas de exploração, pelo contrário eles sempre buscaram de alguma maneira lutar contra as forças que os aprisionavam e como se sabe, as velhas estruturas de organização do trabalho proporcionavam aos indivíduos um cenário ideal, no qual era possível reunir elementos importantes para o combate às formas de exploração da força de trabalho, pois o espaço e o tempo da produção eram bem definidos e isso facilitava a concentração de pessoas e a disseminação de idéias.

No modelo flexível, os movimentos de luta contra a exploração ganham uma nova dimensão, pois os focos de resistência são multifacetados, heterogêneos e transversais em relação à organização do trabalho e às divisões sociais Nazzarato (2001). O novo sujeito revolucionário se constitui através do processo de subjetivação autônoma que não depende mais da organização do trabalho para impor sua força, pois o que está em jogo agora é a hegemonia social da “Intelectualidade de massa” [33] a qual se constitui sem precisar passar pela precarização do trabalho assalariado.

A luta que se estabelece não é mais uma luta radicalizada, e sua organização agora se dá em nível subjetivo, assim, ela não parte mais dos sindicatos, dado que estes, no modelo pós fordista, são considerados adversários e, portanto, há toda uma repulsa contra a sua manipulação. Ela parte, pois, antes de tudo do próprio indivíduo que pode se comportar e se posicionar de maneiras diferentes diante das novas perspectivas do trabalho, tanto bloqueando o processo de resistência, no qual ele aceita os padrões universais, massificadores e individualizantes vigentes - Nesse processo, segundo Guattari e Rolnik (2005), é percebida uma “relação de alienação e opressão, na qual o indivíduo se submete à subjetividade tal como a recebe” [42]. Nesse sentido, pode-se citar como exemplo dessa alienação, o trabalhador que incorpora todas as regras da empresa sem, contudo, questionar sua efetividade enquanto processos que poderiam vir a permitir a sua verdadeira autonomia passando a ser um mero reprodutor de modelos, os quais não oferecem nenhuma possibilidade singular de vivenciá-los.

Os indivíduos também podem se colocar totalmente contra os modelos pré-estabelecidos, fazendo uma associação de dimensões de diferentes espécies e afirmando outras maneiras de ser, através de outras percepções da realidade que se apresenta.

Dessa forma, vale ressaltar que as reivindicações dos trabalhadores flexíveis não são apenas por melhores salários, mas são, antes de tudo, pelas afirmações de dignidade da função social exercida e pelo reconhecimento do caráter insubstituível de cada um.

## **5 OS REFLEXOS DO MODELO FLEXÍVEL NA SOCIEDADE**

### **5.1 As Tipologias do Modelo Flexível**

Com o advento do modelo flexível, observou-se uma variedade de mudanças no cenário das relações produtivas, e pode-se afirmar que elas influenciaram, tanto positiva como negativamente as relações e o comportamento dos indivíduos na sociedade. Como positivo, pode-se afirmar que a flexibilidade proporcionou um investimento significativo, por parte das empresas e do próprio indivíduo, em inovação e em qualidade, permitindo dessa forma um aumento das qualificações e um salto no desenvolvimento da humanidade. Como negativo, pode-se dizer que houve uma deteriorização do emprego e das condições de trabalho, pois o emprego certo e seguro, que caracterizava o período fordista, foi substituído por várias formas

de emprego flexível, as quais impedem os indivíduos de planejar suas vidas e de criar vínculos com as organizações e até mesmo com a comunidade.

Para se entender como a sociedade é afetada pelas mudanças nas relações de emprego, é necessário abordar primeiro as diferentes tipologias que existem no modelo flexível. Segundo Paulo Almeida (2005), pode-se distinguir entre flexibilidade quantitativa e flexibilidade qualitativa, podendo cada uma delas ser externa ou interna à organização.

A flexibilidade quantitativa interna diz respeito às horas flexíveis e a gestão dos recursos próprios da organização, principalmente, os humanos que são ajustados e adaptados de acordo com as necessidades do mercado. Entretanto se a empresa optar por contratar trabalhadores que não façam parte da organização, recorrendo a empresas de trabalho temporário, empresas de serviços terceirizados, caracteriza-se uma flexibilidade qualitativa externa, na qual os recursos humanos também são ajustados conforme as necessidades apresentadas.

Já flexibilidade qualitativa refere-se à subcontratação, *outsourcing*, ou trabalho independente no caso de ser externa, ou por um investimento nos trabalhadores da organização para o caso de ser interna, por exemplo, através de rotação de tarefas, constituição de equipes de trabalho, etc.

Outras tipologias que não podem ser deixadas de lado são a da flexibilidade em curto prazo que tende a precarizar o trabalho em oposição à de longo prazo que procura promover a transformação da organização evitando os efeitos de curto prazo; a flexibilidade operacional que incide sobre os sistemas de produção e a flexibilidade estratégica que consiste num maior investimento em algumas áreas e num subinvestimento noutras em que a rentabilidade poderá ser diminuta; Nesse sentido, fala-se em flexibilidade defensiva e ofensiva, a primeira atinge-se através da redução de salários e ajustamentos de emprego criando grande instabilidade laboral, e a segunda procura investir no encontro de novas formas de relação salarial, sem que isso implique a perda de garantias fundamentais dos trabalhadores (Rebelo, 2004).

Cada uma das tipologias supracitadas, que são possíveis graças ao uso das novas tecnologias, proporciona ao trabalhador um ambiente cada vez mais instável e sem referencia, o qual não oferece oportunidades de se criar relações duradoras no âmbito do trabalho, nem tão pouco da sociedade, pois o individuo é forçado a está em constante movimento, indo de um lado para o outro sempre em busca de novos desafios. Vale ressaltar ainda que esse movimento se dá pelas imposições do modelo e não pela vontade própria do indivíduo, que

apesar de parecer mais livre, na verdade está mais sufocado pelos novos paradigmas das relações de trabalho.

## **5.2 Desestruturação das Relações Sociais e Familiares**

A flexibilidade está cada vez mais presente no âmbito das organizações e da sociedade como todo e se caracteriza por uma individualidade cada vez maior entre os indivíduos. As relações ficam mais superficiais e a solidariedade fica mais fraca, pois cada pessoa está preocupada apenas consigo mesmo e não se importa se a sociedade na qual está inserida precisa ou não de uma atenção especial.

Na sociedade ocidental em que “somos o que fazemos” e tendo sido o trabalho sempre considerado fundamental para a formação do nosso caráter e personalidade, este novo cenário laboral, apesar de propiciar uma economia mais dinâmica, pode afetar-nos profundamente ao ‘atacar’ as noções de permanência, confiança nos outros, integridade e compromisso, que faziam com que o trabalho mais rotineiro fosse um elemento organizador fundamental na vida dos indivíduos e da sua integração na comunidade. (Sennett, 2000).

Assim, percebe-se que no mundo do trabalho flexível o individual se sobrepõe ao coletivo, pois cada trabalhador procura a sua realização pessoal, busca sempre melhorar o seu desempenho e aumentar suas qualificações, conseguindo dessa forma gerir seu tempo de acordo com as demandas do dia a dia. Entretanto, os valores sociais se desintegram, deixando assim grupos sociais, como por exemplo, jovens, mulheres e idosos, mais frágeis e expostos a condições de trabalho mais precarizadas.

Vale ressaltar também que a flexibilidade imposta, com suas conseqüências e desestruturação social, precariedade, ritmos de trabalho mais intensos e associados à instabilidade dos percursos profissionais e a incerteza, é vista muitas vezes pelos trabalhadores como um sacrifício necessário, para que se consiga atingir as promessas de aumento de bem – estar da sociedade do conhecimento. Porém, o que se percebe é que esse sacrifício muitas vezes não traz as compensações que se espera e o indivíduo mergulha em uma profunda frustração.

Além das conseqüências sociais, observa-se uma transformação ainda maior que se dar no âmbito da vida familiar, pois os indivíduos estão cada vez mais distantes das funções

relativas à família, e esta na maioria das vezes acaba ficando em segundo plano, dado que o trabalho absorve todo o tempo do trabalhador e este não consegue mais administrar os vários aspectos da vida pessoal, o que acarreta, pois, um sentimento de culpa que acaba por comprometer a saúde psicológica dos indivíduos menos adaptados ao ambiente da flexibilidade.

### **5.3 Transtornos Mentais Relacionados ao Trabalho**

A precarização do trabalho que se caracteriza pela desregulamentação e perda de direitos trabalhistas e sociais, a legalização dos trabalhos temporários e da informalização do trabalho trazem como conseqüência um aumento significativo do número de trabalhadores autônomos e subempregados e, como já visto anteriormente, a fragilização das organizações sindicais e das ações de resistência coletiva e/ou individual dos sujeitos sociais. A terceirização, no contexto da precarização, tem sido acompanhada de práticas de intensificação do trabalho e/ou aumento da jornada de trabalho, com acúmulo de funções, maior exposição a fatores de riscos para a saúde, descumprimento de regulamentos de proteção à saúde e segurança, rebaixamento dos níveis salariais e aumento da instabilidade no emprego. Tal contexto está associado à exclusão social e à deterioração das condições de saúde no ambiente laboral.

A adoção de novas tecnologias e métodos gerenciais facilita a intensificação do trabalho que, aliada à instabilidade no emprego, modifica o perfil de adoecimento e sofrimento dos trabalhadores, expressando-se, entre outros, pelo aumento da prevalência de doenças relacionadas ao trabalho, como o surgimento de novas formas de adoecimento mal caracterizadas, como o estresse, síndrome de burn out, fadiga física e mental e outras manifestações de sofrimento relacionadas ao trabalho.

Dessa forma, os impactos do modelo flexível se estendem para além das fronteiras do trabalho e transforma o comportamento e as atitudes da sociedade, pois da mesma forma que o trabalho se tornou imaterial e os indivíduos tiveram a oportunidade de serem sujeitos da subjetividade, criando e transformando a realidade conforme as necessidades individuais e coletivas. Os problemas advindos dessa nova realidade também ganham nova conotação e passam a ser subjetivos, causando um sofrimento diferente de todos que já se observou em toda a história do trabalho.

A seguir será feita uma breve descrição das duas principais doenças encontradas no ambiente flexível e que estão relacionadas com as alterações do funcionamento mental, as

quais prejudicam o desempenho da pessoa na vida familiar, social, laboral, nos estudos, na compreensão dela mesma e dos outros, na possibilidade de autocrítica, na tolerância aos problemas e na possibilidade de ter prazer na vida em geral, nesse sentido, são as que mais preocupam os profissionais da saúde.

- **Stress** - pode ser definido como a soma de respostas físicas e mentais causadas por determinados estímulos externos (estressores) e que permitem ao indivíduo (humano ou animal) superar determinadas exigências do meio-ambiente e o desgaste físico e mental causado por esse processo. O termo estresse foi tomado emprestado da [física](#), onde designa a tensão e o desgaste a que estão expostos os materiais, e usado pela primeira vez no sentido hodierno em [1936](#) pelo médico Hans Selye na revista científica [Nature](#). O stress pode ser causado pela [ansiedade](#) e pela [depressão](#) devido à mudança brusca no estilo de vida e a exposição a um determinado ambiente, que leva a pessoa a sentir um determinado tipo de angústia. Quando os sintomas de estresse persistem por um longo intervalo de tempo, podem ocorrer sentimentos de evasão (ligados à ansiedade e depressão). Os nossos mecanismos de defesa passam a não responder de uma forma eficaz, aumentando assim a possibilidade de vir a ocorrer doenças, especialmente [cardiovasculares](#).
- **Síndrome de Burnout** é um [distúrbio psíquico](#) de carácter depressivo, precedido de esgotamento físico e mental intenso, definido por Herbert J. Freudenberger como "(...) um estado de esgotamento físico e mental cuja causa está intimamente ligada à vida profissional". A dedicação exagerada à atividade [profissional](#) é uma característica marcante de Burnout, mas não a única. O desejo de ser o melhor e sempre demonstrar alto grau de desempenho é outra fase importante da síndrome: o portador de Burnout mede a auto-estima pela capacidade de realização e sucesso profissional. O que tem início com satisfação e prazer, termina quando esse desempenho não é reconhecido. Nesse estágio, necessidade de se afirmar, o desejo de realização profissional se transforma em obstinação e compulsão.



As descrições das doenças supracitadas retratam perfeitamente o que acontece na vida das pessoas que não conseguem se adaptar as novas exigências do trabalho. Além disso, estes transtornos indicam situações de sofrimento mental que atingem o indivíduo no que ele tem de mais subjetivo, sendo determinados por fatores independentes do sujeito, assim o sofrimento pode interferir na capacidade produtiva e, em alguns momentos, tornar difícil o convívio com as outras pessoas.

## 6 CONCLUSÃO

As transformações ocorridas no capitalismo, desde o início da revolução industrial passando pelo Taylorismo- fordismo e chegando até os dias atuais, sem dúvida, contribuíram substancialmente para a emergência de novas relações de trabalho no âmbito das organizações, as quais se refletiram de forma direta no comportamento dos indivíduos em todas as esferas da sociedade.

As novas relações de trabalho ultrapassaram as barreiras impostas pela rigidez dos processos fordista iniciado no século XX e passaram a ser conduzidas sob a égide do conhecimento, ou seja, o trabalho sai do campo meramente material e passa para o campo do imaterial, do intangível, onde se observa uma valorização substancial das capacidades cognitivas do indivíduo e se ignora a rotina e a mecanização das atividades produtivas.

Como pôde ser visto no presente trabalho, as novas tecnologias de informação e comunicação deram suporte e foram determinantes para o nascimento de um novo modelo organizacional - a flexibilidade - a qual surge devido aos interesses dos capitalistas de encontrar uma forma de romper a rigidez dos processos fordistas para continuar sua expansão.

Assim sendo, nota-se que no modelo flexível a relação homem e máquina ganha nova conotação e o homem passa a ser o principal sujeito transformador da realidade, pois ele novamente tem a oportunidade de pensar suas ações e a gerir o seu próprio tempo de trabalho.

Entretanto, o que se configura, no início, como uma forma de libertação e autonomia para os trabalhadores, na verdade se caracteriza, com o passar do tempo, como uma nova forma de controle e poder sobre estes trabalhadores, os quais se vêem obrigados a atender às exigências cada vez mais complexas e paradoxais no ambiente de trabalho.

Os reflexos da flexibilidade se dão também no interior das organizações, pois estas tentam acompanhar as transformações do mundo globalizado, o que significa que elas experimentam a todo o momento se reinventar para acompanharem a estrutura de custo e assim conseguir permanecer competitivas no mercado global, o que implica, pois, o desenvolvimento de novas práticas de gestão, principalmente, às relacionadas à administração dos seus recursos humanos- estes, que no contexto atual, da mesma forma que sofre pressão da empresa para produzir melhores desempenhos e resultados, também podem reagir fazendo pressão na organização por melhores condições de trabalho. Assim, as organizações flexíveis estão expostas as várias pressões, as quais partem tanto do ambiente interno, representado pelas pessoas, como também do ambiente externo, representada por diversos segmentos da sociedade.

Dessa forma, pode-se concluir que as mudanças impostas pelo capitalismo pós fordistas trouxeram uma série de conseqüências, tanto para as organizações, que tiveram que se ajustar de forma muito rápida ao novo modelo, mas, principalmente, para os indivíduos que a cada dia tornam-se mais reféns das regras e imposições que esse modelo prega, principalmente no que diz respeito à falta de delimitação entre tempo de vida e tempo de trabalho, o que acaba acarretando em uma serie de doenças laborais que impedem o individuo de gozar uma qualidade de vida condizente com os seus esforços.

### Referências Bibliográficas

ALMEIDA, Marco Antônio; GANZERT, Christian Carvalho. *Informação e Mudanças Sociais no Capitalismo Informacional*. Achegas. net, v. 40, p. 44-57, 2008.

ALMEIDA, Paulo Pereira de (2005), Trabalho, Serviço e Serviços: contributos para a Sociologia do Trabalho, Porto, Edições Afrontamento.

BALLONE e GJ, Moura EC - *Transtornos da Linhagem Sociopática* - in. PsiqWeb, Internet, disponível em [www.psiqweb.med.br](http://www.psiqweb.med.br), revisto em 2008.

BAUDRILLARD, Jean. *Simulacros e simulações*. Lisboa: Relógio d'Água, 1991.

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*. 1ª ed. Rio de Janeiro: J. Zahar Ed., 2001.

BARBOSA DE OLIVEIRA, C.A. *O processo de industrialização: do capitalismo originário ao capitalismo atrasado*. Campinas: IE – Unicamp, 1985, (tese de Doutorado).

BENDASSOLI, Pedro. Prefácio. In: GAULEJAC, Vincent de. *Gestão como Doença Social. Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Idéias & Letras, 2005. p. 7-21.

BERARDI, Franco. *A fábrica da infelicidade: trabalho cognitivo e crise da new economy*. Rio de Janeiro: DP & A, 2005.

BOYER, ROBERT. “(As Alternativas ao Fordismo”); In Benko, Georges e Lipietz (orgs) *As regiões ganhadoras – Distritos e Redes: Os novos paradigmas da geografia econômica – Oeiras: Celta Editora, 1994)*

BRAVERMAN, Harry; “O Trabalho e o Capital Monopolista: a degradação do trabalho no “Século XX”. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

COCCO, Giuseppe. *Trabalho e Cidadania: produção e direitos na era da globalização*. São Paulo: Cortez, 2000.

- CORIAT, BENJAMIN; Pensar pelo Averso – Rio de Janeiro: Revan: UFRJ, 1994.
- DANTAS, Marcos. *A Lógica do Capital-Informação*. Rio de Janeiro: Ed. Contraponto, 2002.
- DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia. *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. Editora Atlas. São Paulo, 2001.
- DEMO, Pedro. Metodologia do conhecimento científico. Cão Paulo: Atlas, 2000
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002
- GOMES, Antônio Carlos. Produção flexível e degradação da força de trabalho no Brasil; Universidade de Campinas, 2006 (Dissertação de mestrado)
- GORZ, André; “*Crítica da Divisão do Trabalho*”. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- HARVEY, DAVID; a condição Pós- Moderna – São Paulo: Edições Loyola, 1989.
- LEITE, Márcia de Paula; “*O Futuro do Trabalho: novas tecnologias e subjetividade operária*”. São Paulo: Scritta, 1994.
- HIRATA, Helena. Fordismo e modelo japonês. In: Fortes, José e Soares, Rosa (orgs). Padrões tecnológicos, trabalho e dinâmica espacial. Brasília, ed. UNB, 1996.
- HOBBSAWM, ERIC: A Era dos extremos – São Paulo: Companhia de Letras, 1996.
- LARANJEIRA, Sonia M. G.,” Fordismo e Pós Fordismo”; In Cattani, Antônio David (org.), Trabalho e Tecnologia – Dicionário Crítico – Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. Universidade, 1997.
- LAZZARATO, MAURIZIO e NEGRI, ANTONIO. O trabalho Imaterial, Rio de Janeiro: DP&A, 2001.
- POLANYI, K. *A grande transformação. As origens de nossa época*. Rio de Janeiro: Campus, (2000).
- REBELO, Glória (2004), Flexibilidade e Precariedade no Trabalho: análise e diagnóstico, Lisboa.