

A FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO E DA GESTÃO DE PESSOAS LIMITADAS PELA RACIONALIDADE INSTRUMENTAL

Clésar Luiz Loch¹
Guilherme Silveira Correia²

Resumo

Este ensaio teórico busca discutir a flexibilização do trabalho e da Gestão de Pessoas inserida num contexto em que prevalece uma racionalidade instrumental própria das organizações empresariais. O trabalho pode trazer conotações positivas, como seu caráter transformador e emancipatório, bem como trazer seu oposto: alienação e sofrimento. No modo de produção capitalista, o trabalho se organiza de acordo com os interesses e necessidades do capital. Acompanhando as mudanças do trabalho a Gestão de Pessoas flexibiliza-se por meio de práticas inovadoras com objetivo pretense de resgatar a subjetividade humana. Essa flexibilização se desenvolve num contexto em que prevalece a racionalidade instrumental. Acredita-se que uma Gestão de Pessoas baseada numa ótica substantiva, caracterizada por uma forma ética de conduta e plena de valores, tende a proporcionar uma efetiva participação do trabalhador. Assim, o trabalho poderia se desenvolver de maneira a promover as potencialidades humanas conferindo a este um caráter criativo, transformador e emancipatório.

Palavras-chave: Trabalho. Gestão de Pessoas. Flexibilidade. Racionalidade.

Abstract

This essay aims to discuss the flexibility of work and the people's management in a context that prevails the instrumental rationality, proper from the enterprises. The work can take positive connotations like its emancipating and transforming character, as it can takes its opposite: alienation and suffering. In the Capitalism, work is organized according to the interests of those who have capital. The people's management is in tune with the changes in today's capitalist economy and becomes more flexible through innovative practices, which intend to restore the subjectivity of human nature. This flexibility develops within a context in which the instrumental rationality prevails. It is believed that the people's management, when based on a substantive view and characterized by an ethical code of conduct, with important values, tends to improve the participation of the workers. In this case, work itself could be able to develop the human potential and assume a creative, transforming and emancipating character.

Key words: Work. Management of People. Flexibility. Rationality.

¹ Mestre em Administração – CPGA/UFSC, Especialista em Gestão de Recursos Humanos – UFSC, Especialista em Gestão Empresarial – MBA – FGV/RJ Rua Deputado Antônio Edu Vieira, 93 – C apto. 302, Pantanal – Florianópolis – SC, CEP.: 88040-000, clesar@reitoria.ufsc.br.

² Mestre em Administração – CPGA/UFSC, Bacharel em Administração – UFSC, Graduando em Artes Cênicas – UDESC Rua Capitão Américo, 74 apto. 104, Córrego Grande – Florianópolis – SC, CEP.: 88037-060, guilcorreia@yahoo.com.br. Artigo recebido em: 22/09/ 2004. Aceito em: 31/05/2005.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O trabalho considerado como um atributo próprio da condição humana tem, dentro do capitalismo, encontrado uma cisão entre planejamento e execução. Esta cisão, aliada a uma racionalidade instrumental que atende aos fins do capital, leva o trabalho a se desenvolver em sua concepção mais negativa, aquela que se relaciona a sofrimento. O trabalho passa a se organizar através de formas rígidas como o taylorismo e o fordismo e formas flexíveis, a exemplo do toyotismo. Tanto a organização do trabalho nos paradigmas rígidos quanto sua organização flexível têm trazido conseqüências para o indivíduo, muitas vezes adversas aos interesses do trabalhador, refletindo também no ambiente social, econômico, cultural, ideológico e político.

No âmbito organizacional, o trabalho e o capital são mediados pela Gestão de Pessoas. Esta área, acompanhando as transformações do mundo do trabalho, se flexibiliza em sua estrutura e práticas numa perspectiva de fazer emergir aspectos da subjetividade do trabalhador essenciais aos processos de inovação necessários ao crescimento e sobrevivência das organizações.

Observa-se que as transformações que se processam com o trabalho, bem como as formas flexíveis que passa a assumir a Gestão de Pessoas estão subjugadas a uma racionalidade dominante que tem como finalidade atender uma demanda customizada. Pretende-se com esse ensaio teórico discutir a flexibilização do trabalho e da Gestão de Pessoas inserida num contexto em que prevalece uma racionalidade instrumental própria das organizações empresariais.

Assim, o artigo se estrutura da seguinte forma: inicialmente busca-se compreender a categoria trabalho em sua dimensão mais ampla e seus diferentes significados. Segue-se com a discussão desta categoria inserida no modo de produção capitalista onde o trabalho se desenvolve num primeiro momento dentro de uma organização rígida e passa para formas mais flexíveis. Desenvolve-se a seguir o tema da Gestão de Pessoas, a racionalidade e sua relação com a flexibilização do trabalho e da Gestão de Pessoas e, por fim, as considerações finais.

2 CONCEPÇÕES DE TRABALHO

O trabalho tem se configurado como ocupação básica da humanidade há milênios, sendo atualmente objeto de estudo de diversas áreas como economia, psicologia e sociologia.

Segundo Krawulski (1991), a ciência administrativa tem, ao longo de sua breve existência, se esforçado em estudar e compreender a vida humana em sua forma organizada, procurando conhecer sistematicamente o modo pelo qual o homem garante sua sobrevivência e se relaciona com o trabalho.

Buscando as origens e significados da palavra, Krawulski (1991), encontra no grego *ergon*, que significa ação, obra e coisa feita pelo exercício da ação. Já *argein* significando lazer, e *ponos* significando pena e fadiga. Verifica-se, a existência de uma palavra para fabricação, outra para esforço e uma terceira traduzindo ócio, em oposição a trabalho. No latim, a autora encontra *laborare* com significado de trabalhar, laborar, executar e também sofrer, padecer, estar doente, fatigar-se, sucumbir e *opus* referindo-se a obra, trabalho, mas também à conotação de pena e riscos.

Em português a palavra trabalho se origina do latim *tripalium*. *Tripalium* era um instrumento feito de três paus aguçados, no qual os agricultores batiam os cereais para processá-los (ALBORNOZ, 2002, p.10). Entretanto, ainda para a autora, a maioria dos dicionários registra *tripalium* apenas como instrumento de tortura. “A *tripalium* se liga o verbo do latim vulgar *tripaliare*, que significa justamente torturar.”

Observa-se, assim, que a palavra trabalho remete a vários significados que levam à idéia de atividade transformadora, mas que também remete a um significado de dor, sofrimento e tortura.

Diversos autores, ao abordar o tema, enfatizam o fato de que também os animais, a seu modo, realizam trabalho. Entretanto, o trabalho animal como o do castor ou da abelha, é produto instintivo, enquanto o que caracteriza o trabalho humano é a adaptação a situações imprevistas, bem como o fato de esse ser consciente e proposital, na medida em que o resultado do processo existe previamente na imaginação do trabalhador (BRAVERMAN, 1987).

Segundo Marx (1983, p.149),

Antes de tudo, o trabalho é um processo entre o homem e a Natureza, um processo em que o homem, por sua própria ação, medeia, regula e controla seu metabolismo com a Natureza. Ele mesmo se defronta com a matéria natural como uma força

natural. Ele põe em movimento as forças naturais pertencentes à sua corporalidade, braços e pernas, cabeça e mão, a fim de apropriar-se da matéria natural numa forma útil para sua própria vida. Ao atuar por meio deste movimento, sobre a Natureza externa a ele e ao modificá-la, ele modifica, ao mesmo tempo, sua própria natureza.

A concepção marxista do trabalho é de que este pertence exclusivamente ao homem, haja vista seu caráter de intencionalidade.

Em uma ampla visão, para Offe (1989), todas as sociedades são compelidas a entrar em um metabolismo com a natureza através do trabalho, organizando e estabilizando este metabolismo de forma tal que o produto de seu trabalho garanta a sobrevivência física de seus membros.

Oliveira (2003) entende que a história do trabalho se inicia quando o homem busca os meios de satisfazer suas necessidades de produção da vida material. Essa busca se reproduz historicamente, para que se garanta a sua sobrevivência. A satisfação vai sendo atingida, as necessidades ampliam-se a outros homens, contribuindo para a criação das relações sociais que determinam a condição histórica do trabalho. Desta forma, “o trabalho fica então subordinado a determinadas formas sociais historicamente limitadas e a correspondentes organizações técnicas, o que caracteriza o chamado modo de produção” (OLIVEIRA, 2003, p.6).

Nesta concepção, de modo de produção, verifica-se na literatura especializada que em sua historicidade, o trabalho se desenvolveu nas sociedades primitivas como uma forma de subsistência através da caça, pesca e uma forma rudimentar de agricultura. Passou por um período escravagista nas sociedades gregas e romanas, por um trabalho servil durante o feudalismo na Idade Média e assume sua condição de trabalho assalariado a partir da Revolução Industrial.

“Escravidão, feudalismo e capitalismo são formas sociais em que se tecem as relações que dominam o processo de trabalho [...] O processo é compreendido, portanto, pela forma como os homens produzem os meios materiais, a riqueza” (OLIVEIRA, 2003, p.6).

Portanto, a concepção do trabalho no capitalismo, como simples fator de produção, é uma construção histórica do homem.

3 O TRABALHO NO MODO DE PRODUÇÃO CAPITALISTA

Com o advento da Revolução Industrial, a partir do século XVIII, e reforçada pelos princípios da administração científica, a partir do século XX, a produtividade passa a ser elemento central e o trabalho passou a perder grande parte de sua capacidade de criação, através da sua parcelização, desqualificação e fragmentação entre o planejamento e a execução.

Para Rioux (1975), a Revolução Industrial foi a mais profunda mutação a afetar o homem. Pela primeira vez na história, o poder humano de produção é liberado e a economia pode fornecer os bens e serviços. O trabalho manual passa a ser substituído pela máquina e, pouco a pouco, o trabalho cotidiano, a mentalidade, a cultura, enfim, todos os setores da vida são atingidos e transformados.

A Revolução Industrial, para Ferreira (2001), desencadeou um processo de desenvolvimento e integração entre a ciência, a técnica e o trabalho no processo de produção, consumo e distribuição de mercadorias que, aliado à racionalidade instrumental do capitalismo, levou a um incremento gigantesco da atividade econômica.

Especificamente no que se refere ao trabalho, Kumar (1979, *apud* OFFE, 1989, p.6), argumenta que “a Revolução Industrial solapou metodicamente o antigo sistema no qual o trabalho, a família e o lazer constituíam partes de um mesmo conjunto, representado como um todo indiferenciado”. É nesta concepção que Offe (1989) compreende que este processo de diferenciação e purificação (o trabalho separado de outras atividades e esferas sociais) tornou possível personificar o trabalho na categoria social do trabalhador, o que significou a separação entre a esfera doméstica e a esfera da produção, a divisão entre propriedade privada e trabalho assalariado. Para ele, o trabalho separado das famílias e das formas tradicionais de associação, privado de proteção política, se tornou trabalho assalariado vinculado à organização e à divisão do trabalho, assim como aos processos de pauperização, alienação, racionalização e a formas organizadas e desorganizadas de resistência intrínseca a estes processos.

Para Arendt (1997), em um curto espaço de tempo a nova esfera social transformou todas as comunidades modernas em sociedade de operários e assalariados, ou seja, essas comunidades vieram a concentrar-se em torno da única atividade necessária para manter a vida – o labor.

A lógica instrumental valorativa própria do modo de produção capitalista, torna o trabalho desprovido de suas características de humanidade. Esta lógica confere ao trabalho

esta interpretação de mero fator de produção, de trabalho assalariado com apelo de dever. Conseqüentemente, o trabalho assume mais facilmente suas conotações relativas a *tripalium* em oposição ao seu caráter criativo e transformador, fonte de auto-realização humana. É assim que, reunindo trabalhadores sobre o mesmo teto, comprando sua força de trabalho, instituindo uma gerência que se apropria do saber-fazer, o capitalismo encontra suas bases de valorização. A seguir observar-se como os paradigmas da organização clássica e flexível do trabalho organizam este de acordo com seus objetivos intrínsecos.

4 O TAYLORISMO E O FORDISMO COMO FORMAS DE ENRIJECIMENTO DO PROCESSO DE TRABALHO

Nos primórdios do capitalismo, a organização do trabalho era de domínio dos trabalhadores que detinham a concepção e a prática de seus ofícios o que, em analogia ao conceito marxista de trabalho, faz pressupor que o trabalhador tinha autonomia sobre o processo de seu trabalho e a este não era alheio. Entende-se que a autonomia sobre o processo de trabalho gerava maior potencial de flexibilidade no processo de produção: da escolha da matéria-prima, da adaptação ao método de execução, do ritmo de produção como também da comercialização dos produtos fabricados.

Na visão de Braverman (1987), nas primeiras fases do capitalismo industrial, quem possuía o conhecimento desempenhava o papel de contratar outros trabalhadores. Nesta fase, o capitalista ainda não havia assumido o controle sobre o trabalho, deixando fora de seu controle muito potencial de trabalho humano, que poderia tornar-se disponível para ele, através de horas de trabalho e reorganização dos processos produtivos. Assim, com trabalhadores reunidos sob o mesmo teto, o capitalista se viu necessitado de criar uma nova forma de administrar, no sentido de tirar do trabalhador uma conduta que serviria aos seus interesses.

Neste contexto, o taylorismo surge em fins do século XIX e início do século XX e passa a desenvolver e sistematizar princípios de racionalização produtiva do trabalho. Corroborando com Braverman (1987), Cattani (2002) enfatiza que a organização capitalista da produção esbarrou, desde o início, na autonomia dos produtores diretos e em sua capacidade de definir a seqüência das tarefas e os ritmos de trabalho, que resultava numa

multiplicidade de formas de produzir. Para o autor, com o intuito de reduzir o domínio dos operários, Taylor desenvolveu estudos sobre os tempos e movimentos utilizando, pela primeira vez, detalhadas planilhas e cronômetro.

Para Heloani (2002, p.18), o ideário taylorista se elabora como um instrumento de racionalidade e difusão de métodos de estudo e de treinamento onde o controle de tempos e movimentos é justificado como fornecedor de economia de gestos e aumento da produtividade. Este ideário fornece as indicações precisas de como Taylor estruturou o seu discurso de poder, onde inicialmente estabelece uma relação formal de reciprocidade entre dois sujeitos histórica e politicamente desiguais: o capital e o trabalho. Essa reciprocidade se faz possível através da prosperidade, que traz vantagens para ambos pela associação de interesses. Esse discurso conduz a um pensamento que capital e trabalho se fortalecem com a prosperidade e a cooperação. Entretanto, “o discurso da prosperidade se desdobra para a produção. A cooperação se converte em eficiência e aperfeiçoamento de pessoal.”

Os princípios básicos do taylorismo, segundo Cattani (2002), são:

- a) a separação programada entre a concepção e o planejamento das tarefas, onde o administrador expropria o máximo do saber operário;
- b) a intensificação da divisão do trabalho, onde este é decomposto em parcelas elementares e simplificadas, encontrando-se maneiras mais rápidas e eficientes de executá-las;
- c) o controle de tempos e movimentos, com o objetivo de eliminar na jornada de trabalho, o tempo não dedicado às tarefas produtivas.

A esses princípios, segundo o autor, agregam-se “o estímulo ao desempenho individual (salários e prêmios por produção) e a criação de uma estrutura hierarquizada na qual atuam especialistas de controle (engenheiros, contramestres, cronometristas).” (CATTANI, 2002, p.310).

Braverman (1987) identifica ainda outros aspectos do taylorismo como o conceito de seleção do melhor trabalhador físico para determinado trabalho, a concepção de que o trabalhador é inerte e pode ser estimulado por melhor pagamento. Também a idéia de controle ganha impulso na medida em que a maneira rigorosa pela qual o trabalho deve ser executado é imposta pela gerência através do controle e fixação de cada fase do processo, incluindo o modo de execução, e não apenas do trabalho mais simples, mas também do trabalho mais complexo. O que gera impulso no sistema capitalista é que a força de trabalho capaz de

executar o processo pode ser comprada mais barata como elemento dissociado do que como capacidade integrada num só trabalhador. Assim, o capitalista se perpetua aniquilando habilidades e buscando apenas fragmentos que correspondam a sua necessidade de lucro, transformando o trabalho dividido em mercadoria e tornando esta divisão uma das principais forças que atuam no capitalismo.

Como efeitos da aplicação da gerência científica Braverman (1987) cita a redução do número de trabalhadores, a distinção de locais e grupos de trabalhadores (planejadores distantes de executores). Esta distinção entre concepção e execução (mente e mãos) estabelece relações sociais antagônicas, e, mais, torna as relações menos humanas e o trabalhador uma ferramenta da gerência.

Os princípios da administração científica buscam um aumento da produtividade através da decomposição de cada etapa do processo de trabalho. A especialização da tarefa com a conseqüente desqualificação do trabalhador auxilia neste processo.

Neste contexto, aperfeiçoando o sistema proposto por Taylor, surge o fordismo que para Larangeira (2002, p.121)

[...] é um termo que se generalizou a partir da concepção de Gramsci, que o utiliza para caracterizar o sistema de produção e gestão empregado por Henry Ford em sua fábrica, a Motor Co., em Highland Park, Detroit, em 1913. (...) Hoje o termo tornou-se a maneira usual de se definirem as características daquilo que muitos consideram constituir-se um modelo/tipo de produção, baseado em inovações técnicas e organizacionais que se articulam tendo em vista a produção e o consumo em massa.

Para Ferreira (2002), no fordismo a automação operada pela máquina na organização do trabalho aumenta a eficácia e a eficiência da produtividade do trabalho. A cadeia de montagem parceliza e especializa ainda mais as qualificações do operário através da automatização das tarefas de transporte de matérias-primas e materiais integrados no processo de produção de mercadorias.

Antunes (2000, p.25) entende o fordismo “como a forma pela qual a indústria e o processo de trabalho consolidaram-se ao longo deste século”. Para o autor os elementos constitutivos básicos do fordismo são:

- a) produção em massa, através da linha de montagem e de produtos mais homogêneos;

- b) controle de tempos e movimentos pelo cronômetro taylorista e da produção em série;
- c) existência do trabalho parcelizado e da fragmentação das funções;
- d) separação entre elaboração e execução no processo de trabalho;
- e) existência de unidades fabris concentradas e verticalizadas; e
- f) constituição/consolidação do operário-massa, do trabalho coletivo fabril.

Harvey (1996 p.121), enfatiza que

[...] o que havia de especial em Ford era sua visão, seu reconhecimento explícito de que produção de massa significava consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista.

Contudo, Larangeira (2002, p.124), chama a atenção para o fato de que em países periféricos, como o Brasil, a implantação do fordismo se deu de forma precária haja vista que o desenvolvimento industrial ocorreu em contexto de exclusão, de forte concentração de renda, impossibilitando, assim, a vigência das características básicas do fordismo, ou seja, a criação de um mercado de consumo de massa. O trabalho no sistema fordista “torna-se repetitivo, parcelado e monótono, sendo sua velocidade e ritmo estabelecidos independentemente do trabalhador, que o executa através de uma rígida disciplina”.

Inserido na organização taylorista/fordista, o trabalhador perde sua autonomia no processo de trabalho. Sua criatividade torna-se limitada no momento em que há uma cisão entre planejamento e execução. O trabalho se traduz em fragmentos da potencialidade do trabalhador, que passa a ser desqualificado e seu saber-fazer é apropriado pela gerência. O paradigma taylorista/fordista enrijece o trabalho, desenvolve um padrão de trabalhador e de sociedade adaptados à necessidade de reprodução do capital.

Entretanto, o taylorismo e o fordismo, embora ainda presentes, entram em crise. O desenvolvimento tecnológico, o processo de globalização, a instabilidade econômica, o acirramento da concorrência levam as organizações a buscar formas de produção e gestão flexíveis.

5 FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO

De acordo com Larangeira (2002), a partir dos anos de 1970, ocorrem mudanças significativas nas formas de produção fordista em razão de pressões competitivas, onde novas formas de organização do trabalho são difundidas e implementadas num ambiente de intensificação dos processos de inovação tecnológica e de competição em nível global.

Neste contexto, Harvey (1996, p.140) argumenta que o núcleo essencial do fordismo manteve-se firme até pelo menos 1973, baseado numa produção em massa, onde o padrão de vida para a população trabalhadora dos países capitalistas centrais manteve relativa estabilidade e os lucros das empresas também eram estáveis. Entretanto, depois da grande recessão instalada a partir de 1973, iniciou-se um processo de transição no interior do processo de acumulação do capital. Esta fase de produção é “[...] marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo.”

Nas palavras de Antunes (2000; 2002), no início dos anos 70, o capitalismo viu-se diante de um quadro crítico acentuado e complexo uma vez que essa crise é acompanhada por mutações internas no âmbito econômico, social, político e ideológico, com fortes repercussões no ideário, na subjetividade e nos valores constitutivos da classe trabalhadora. Segundo o autor, o mundo do trabalho vivenciou um grande salto tecnológico onde a robótica e a microeletrônica invadiram o universo fabril, inserindo-se e desenvolvendo-se nas relações de trabalho e de produção do capital. Novos processos de trabalho emergem e a produção em série é substituída pela flexibilização da produção, pela especialização flexível, por novos padrões de busca de produtividade e novas formas de adequação da produção à lógica de mercado. Para o autor, entre as novas formas, o toyotismo surge neste contexto e se destaca pelo impacto que tem causado, tanto pela revolução técnica que operou na indústria japonesa, quanto pela potencialidade de propagação que hoje atinge uma esfera mundial.

O toyotismo surge como modelo alternativo ao taylorismo/fordismo e, de acordo com Antunes (2002), possui as seguintes características:

- a) produção vinculada à demanda que visa atender às exigências mais individualizadas do mercado consumidor, diferenciando-se da produção em série de massa taylorista/fordista;
- b) fundamenta-se no trabalho operário em equipe, com multivariabilidade de funções, o que rompe com o caráter parcelar típico do fordismo;
- c) produção estruturada num processo produtivo flexível que possibilita ao trabalhador operar simultaneamente várias máquinas;

- d) tem como princípio o *just in time*, aproveitando o melhor tempo de produção;
- e) funciona segundo o sistema *kanban*, placas ou senhas de comando para reposição de peças e de estoques. Os estoques são mínimos comparados com os do fordismo;
- f) as empresas têm uma estrutura horizontalizada, ao contrário da verticalidade fordista. A fábrica toyotista é responsável por apenas 25% da produção enquanto na fordista, aproximadamente 75% da produção ocorriam no seu interior;
- g) organiza os Círculos de Controle de Qualidade, através de grupos de trabalhadores instigados pelo capital a discutir seu trabalho e desempenho, visando melhorar a produtividade, tornando-se um importante instrumento para o capital se apropriar do saber-fazer intelectual e cognitivo do trabalho, que o fordismo desprezava.

Na reflexão de Bianchetti (2001), se na vigência do paradigma taylorista/fordista a troca de idéias no ambiente de trabalho se constituía numa intersubjetividade, portadora potencial de um caráter subversivo e de resistência, agora, nas novas formas de organização do trabalho, a troca de idéias, o trabalho coletivo, não são apenas aceitos, como são estimulados, desde que convirjam para os objetivos organizacionais.

Larangeira (2002) argumenta que, autores que defendem a ruptura com o modelo fordista afirmam que este está esgotado uma vez que os mercados exigem produtos diferenciados de acordo com as demandas de diversos segmentos socioculturais, onde a nova empresa deve ser flexível, capaz de responder rapidamente às freqüentes mudanças de demanda de mercado. Para isso, precisam de novas tecnologias e de novas formas de gestão da força de trabalho, como trabalho em equipes, e círculos de controle de qualidade, com ênfase na cooperação, na multifuncionalidade e na polivalência.

Ainda para a autora, outros estudiosos defendem a idéia não de ruptura, mas de uma continuidade com nova roupagem e que, sob esta ótica, o modelo fordista estaria esgotado pela sua incapacidade de enfrentar a crise do capitalismo, o que imporia às empresas profunda reestruturação econômica, através da introdução de novas tecnologias, flexibilidade de processos e dos mercados de trabalhos, dos produtos e dos padrões de consumo. Nesta ótica, permaneceria o monopólio gerencial, não havendo alterações significativas na divisão do trabalho: “o trabalho de execução permaneceria na esfera da operação e de manutenção das máquinas computadorizadas, sem intervir ao nível da programação” (LARANGEIRA, 2002, p.126).

Não se pode negar que este movimento de flexibilização do trabalho trouxe, aparentemente, um nível maior de participação e autonomia do trabalhador no processo de trabalho. Entretanto, trouxe também conseqüências contrárias aos interesses dos trabalhadores, tanto no nível socioeconômico quanto no nível individual.

Na visão de Antunes (2000) as metamorfoses ocorridas no mundo do trabalho no capitalismo contemporâneo levaram a uma diminuição da classe operária industrial, assim como a uma expansão do trabalho assalariado no setor de serviço, elevando significativamente a heterogeneização do trabalho, sua subproletarização intensificada através do trabalho parcial, subcontratado, terceirizado, entre outros. O toyotismo, modelo alternativo ao fordismo, necessita, além da flexibilização do aparato produtivo, da flexibilidade dos trabalhadores, de direitos flexíveis, de modo a dispor da força de trabalho em função direta das necessidades do mercado consumidor. Assim, o toyotismo estrutura-se a partir de um número mínimo de trabalhadores, ampliando-os através de horas extras, trabalhos temporários que dependem das condições de mercado. Como resultado dessas transformações, o que se verifica é um enorme desemprego estrutural.

Por meio dos pressupostos teóricos levantados até o momento, observa-se uma processualidade complexa com os novos paradigmas da flexibilização que afetam sobremaneira o mundo do trabalho, o seu significado e, em específico, a forma como a força de trabalho passa a ser gerenciada.

6 GESTÃO DE PESSOAS

Mediando a relação entre o trabalhador e o capital, a Gestão de Pessoas atua em um contexto onde a organização busca seus fins lucrativos com uma racionalidade própria, e o trabalhador busca seus meios de sobrevivência e também formas de expressar sua subjetividade.

Tradicionalmente a área de Gestão de Pessoas ou de Recursos Humanos tem gerenciado os indivíduos considerando seus interesses próprios alinhados com os objetivos, primordialmente de produtividade, da organização onde estão inseridos. É neste sentido que Gil (1994, p.13) entende a Administração de Recursos Humanos como:

[...] o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o

aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata do recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal.

A função típica da área de Gestão de Pessoas é a mediação entre as necessidades do capital e as necessidades dos trabalhadores. Neste contexto, a atuação da área vem evoluindo de forma a acompanhar as transformações que ocorrem no mundo do trabalho com vistas a manter a produtividade em níveis que permitam a competitividade da organização.

Marras (2000) aponta para cinco fases evolutivas da Gestão de Pessoas no Brasil. A fase contábil (até 1930) caracterizou-se pela preocupação existente com os custos da organização onde trabalhadores eram vistos exclusivamente sob o enfoque contábil: comprava-se a mão-de-obra e, portanto, as entradas e saídas deveriam ser registradas. A segunda fase, a fase legal (de 1930 a 1950), está preocupada agora também com o acompanhamento e manutenção das recém-criadas leis trabalhistas da era getulista. A fase tecnicista (1950 a 1965) é marcada pelo início da operacionalização de serviços como treinamento, recrutamento, seleção, cargos e salários entre outros, em função da implantação da indústria automobilística. A fase administrativa (1965 a 1985) buscou transferir a ênfase em procedimentos burocráticos e puramente operacionais para responsabilidades de ordem mais humanísticas, voltadas para os indivíduos e suas relações (com sindicatos, sociedade etc.). Finalmente, a fase estratégica (1985 até a atualidade) é demarcada pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico atrelados ao planejamento estratégico central da organização, onde surgem as primeiras preocupações de longo prazo, por parte das empresas com seus trabalhadores.

Em estudos recentes desenvolvidos por Lacombe e Tonelli (2000) as práticas de Recursos Humanos encontradas nas empresas foram classificadas em três grandes abordagens: operacional, estratégica e competitiva. Pode-se relacionar a abordagem operacional com as primeiras fases evolutivas da Gestão de Pessoas no Brasil especificamente: contábil, legal e tecnicista. Nessa abordagem a área de Recursos Humanos restringe-se aos aspectos burocráticos e legais. Para as autoras a abordagem estratégica é bastante similar com a fase estratégica definida por Marras (2000). Lacombe e Tonelli (2000); acrescentam nessa abordagem o tipo de contrato que as organizações podem estabelecer com seus empregados. O contrato compreende elementos como: a disposição da organização em recompensar desempenho ou buscar comprometimento para a qualidade do trabalho; o nível de participação que se espera dos empregados; a ênfase dada ao recrutamento podendo ser

interna ou externa; e a forma de avaliação de desempenho individual, por equipes ou mista (DEVANA; FOMBRUN; TICHY, 1984 *apud* LACOMBE; TONELLI, 2000). A abordagem competitiva é resultado das mudanças ocorridas no mundo do trabalho em função de uma demanda com foco no cliente. Nesse novo contexto, Albuquerque (1992) coloca como política de Recursos Humanos a manutenção das pessoas na organização, entretanto de forma flexível, com intercâmbio entre carreiras e funções e com ênfase no desempenho atrelado a incentivos grupais, favorecendo assim o desempenho das equipes.

Esta evolução demonstra que a área de Gestão de Pessoas, acompanhando o movimento que ocorre no mundo do trabalho se adapta às situações mais rígidas e àquelas mais flexíveis, passando de uma fase estritamente mecanicista que se flexibiliza de acordo com a necessidade do capital de gerenciar seus trabalhadores numa perspectiva de aumentar sua produtividade.

Para Fischer (1998 *apud* COELHO, 2003), o ambiente competitivo exige das empresas uma nova postura estratégica que afeta não somente os processos produtivos, mas também altera o modo como as pessoas são gerenciadas, onde começam a ser explorados o planejamento estratégico, o trabalho em equipe, a qualidade total, a terceirização entre outros. Essa reestruturação depende do envolvimento e da atuação das pessoas, levando a gestão de pessoas a abordar novas perspectivas de modo que se pode verificar uma forte pressão para que esta área se comporte também de maneira flexível.

Coelho (2003) salienta que a competitividade requer que as organizações se reestruturem de modo a enfatizar a produtividade, a qualidade total, o atendimento ao cliente e a velocidade de respostas como vantagens competitivas. Neste contexto, os recursos humanos são solicitados a reagir ou por meio de redução dos custos ou pela agregação de valores.

As tendências para a área de gestão de pessoas são especificadas por Nakayama (2001) como: a transformação da área em uma unidade de negócios gerando lucro para a empresa, a atuação da área como consultoria interna, a valorização do capital intelectual, o ensino a distância no processo de treinamento e desenvolvimento, e o processo de aprendizagem organizacional como modo de solução de problemas.

Corroborando com essas idéias, Fisher (1998 *apud* KILIMNIK; MOTTA, 2000) aponta como tendências: a estruturação da área de gestão de pessoas, de forma flexível, organizada em células, redes e equipes; a atividade de RH como consultoria interna,

polivalente, multidisciplinar e responsável pela integração com parceiros internos e externos; e a terceirização das atividades operacionais.

Observa-se, portanto, que a Gestão de Pessoas vem demonstrando uma tendência de flexibilização permitindo à área chamar a participação e a cooperação do trabalhador. Pressupõe-se que, com maior participação dos trabalhadores há também um maior envolvimento e cooperação por parte destes. Como consequência, sua esfera subjetiva poderia vir à tona, emergindo, assim, sua criatividade, facilitando os processos de inovação, o que permitiria às organizações maior poder competitivo.

O modo de produção vigente possui uma racionalidade intrínseca que condiciona a concepção de trabalho, sua organização, bem como a forma como o trabalhador passa a ser gerenciado. Então discutir princípios de racionalidade torna-se primordial para se compreender as relações que se tecem no contexto organizacional.

7 RACIONALIDADE

A racionalidade tem sido um tema bastante presente em estudos organizacionais. A forma pela qual o trabalho se organiza é influenciada diretamente pela racionalidade dominante no contexto organizacional. A área de gestão de pessoas, mediadora entre o trabalhador e o capital, parece também estar subjugada à racionalidade presente nas organizações.

Racionalidade, segundo Ferreira (1986), consiste no conjunto das faculdades anímicas que distinguem o homem dos outros animais; a faculdade de compreender as relações das coisas e de distinguir o verdadeiro do falso, o bem do mal; pensamento; opinião, julgamento e juízo. Barreto (1993) esclarece razão como a capacidade supostamente exclusiva da espécie humana, utilizada para ponderar, julgar, estabelecer relações lógicas e praticar o bom senso. Para o autor a racionalidade é uma derivação da razão.

Platão concebeu a razão como um instrumento em que o homem tem acesso ao conhecimento genuíno, contrastando com as opiniões de senso comum baseadas na percepção sensorial (PIZZA JÚNIOR, 1994). O autor observa que a partir de Descartes e Hobbes o conceito de razão passa a adquirir um tipo de interpretação bastante específico, de centro ordenador da existência, a razão se transforma em instrumento de previsão de consequências. O homem se transforma em um animal racional capaz de prever consequências. A partir daí

surtem as bases da sociedade moderna, onde o entendimento de si e do mundo passa a ser substituído pela idéia de utilidade.

Para Weber (1985), é preciso entender o conceito de racionalidade, sem separá-lo do contexto amplo das formas de ação, especificamente a ação social. Weber (1985) caracteriza a ação como um comportamento humano relacionado com um sentido subjetivo por seus agentes. A ação social, por sua vez, significa uma ação que se refere ao comportamento de outros, orientando-se por este curso. Segundo o autor, a ação social pode ser determinada pelos fins, pelos valores, pela afetividade e pela tradição.

Weber (1985) trabalha quatro tipos distintos de racionalidade: a teórica, a substantiva, a prática e a formal. No entanto, para o autor, os tipos de ação social não estão associados diretamente aos tipos de racionalidade, pois a ação social tradicional e a ação social afetiva não são ações racionais, são ações irracionais. Para Weber (1985), a racionalidade formal e a racionalidade prática estão vinculadas à ação social com relação a fins; a racionalidade substantiva está associada à ação social com relação a valores; e a racionalidade teórica pode ser produzida indiretamente relacionando-se a vários tipos de ação social. (CORREIA; DORNELES, 2003).

Kalberg (1990) faz uma análise dos quatro tipos de racionalidade trabalhados por Weber. A racionalidade teórica ou intelectual está associada aos processos cognitivos e refere-se a valores e solução de problemas puramente teóricos. A racionalidade substantiva diz respeito a valores morais, a subjetividade do indivíduo, a sua característica de ser humano. A racionalidade prática está voltada aos interesses pragmáticos e egoístas do indivíduo, atendendo à necessidade do homem em atingir seus fins. A racionalidade formal, tipo de dominação encontrada nas burocracias, é baseada nas regras e regulamentos para atingir coerência com relação aos recursos visando os fins.

Habermas (1989, 1999 *apud* CORREIA; DORNELES, 2003) desenvolve uma teoria crítica da sociedade que permite a emancipação do homem na vida social, através do desenvolvimento de suas potencialidades de auto-reflexão. As relações que o homem estabelece com o mundo suscitam diferentes tipos de ação. O agir racional, com respeito a fins, se desdobra no agir instrumental e no agir estratégico, e o agir orientado ao entendimento se desenvolve por meio do agir comunicativo. O autor coloca que os indivíduos orientados exclusivamente para a estratégia (sucesso) tentam alcançar os objetivos por meio de armas ou bens, ameaças ou seduções sobre a situação, decisões ou motivos de seu adversário. No agir

comunicativo, em que prevalece o entendimento mútuo, o acordo não pode ser imposto a outra parte, nem pode ser extorquido por meio de manipulações, este se assenta em convicções comuns.

De acordo com Ramos (1989, p.14) “a tese central de Habermas é de que, na moderna sociedade industrial, as antigas bases de interação simbólica foram solapadas pelos sistemas de conduta de ação racional com propósito”. O autor questiona a base sobre a qual a teoria das organizações foi construída e sua principal inquietação é a primazia do econômico sobre as outras dimensões da vida humana.

Ramos (1989) expõe a atual ciência das organizações própria de uma racionalidade instrumental, inserida num sistema social centrado unicamente no mercado. A racionalidade vigente, instrumental e funcional, fundamenta-se no cálculo e no resultado, primordialmente a otimização de resultados econômicos; provoca a repressão humana e social; e tem características sociomórficas, além de ser desprovida de valor e de aspectos da subjetividade humana. Em seguida, o autor propõe uma abordagem substantiva das organizações, fundada na racionalidade substantiva, em um modelo multidimensional onde o mercado é apenas uma de suas dimensões. As organizações substantivas são aquelas em que seu âmago quando não está separado da esfera mercantil ao menos não está subordinado a ela.

Diferentes racionalidades, como coloca Ramos (1989), provocam nos indivíduos reações distintas. O comportamento, próprio da racionalidade funcional mecanomórfica, é ditado por imperativos exteriores e desprovido de conteúdo ético; a ação, entretanto, própria da racionalidade substantiva, constitui uma forma ética de conduta. A síndrome comportamentalista é resultado do atual sistema em que as pessoas não agem, apenas se comportam.

Ramos (1989) argumenta que as teorias organizacionais apresentam lacunas e destaca: o conceito de racionalidade repleto de implicações ideológicas; a não distinção do significado substantivo e formal da organização; a desconsideração da importância do universo simbólico no conjunto de relacionamentos interpessoais e a visão mecanomórfica da atividade produtiva do homem, deixando evidente a incapacidade de distinguir trabalho e ocupação. O trabalho, para o autor, pode ser compreendido como a prática de um esforço subordinada às necessidades objetivas inerentes ao processo de produção. Já a ocupação é a prática de esforços livremente produzidos pelo indivíduo em busca de sua atualização pessoal.

Nesse sentido, observa-se que no contexto organizacional a concepção de trabalho sobrepõe-se à de ocupação. Assim, o trabalho tem sido organizado nas instituições burocráticas de maneira mais rígida, porém, simultaneamente a esse modelo, pode-se observar o surgimento de uma organização de trabalho mais flexível. A organização do trabalho com aspectos mais rígidos pode ser caracterizada pela: fragmentação entre sua concepção e execução (intelectual e braçal); intensificação da divisão do trabalho; controle de tempos e movimentos; estímulo ao trabalho mediante o pagamento; excessivo controle do processo de trabalho; alienação do trabalhador; e organização do trabalho massificado. Dessa forma, observa-se que o trabalho perde seu sentido principal de realização humana assumido, assim, conotações de dever, sofrimento e tortura.

A organização do trabalho flexível caracteriza-se, aparentemente, pela maior autonomia e conseqüentemente maior controle do processo de trabalho pelo trabalhador; busca da subjetividade do indivíduo; desenvolvimento do trabalho em equipes; produção por demanda; participação e envolvimento efetivo do trabalhador; enriquecimento da tarefa; multifuncionalidade; e polivalência entre outras. Essas características, em princípio, poderiam proporcionar um resgate da humanização do trabalho aproximando-o de seu sentido mais positivo, a realização do ser humano.

É evidente a preponderância dos aspectos instrumentais da racionalidade nas formas mais rígidas de trabalho. O sentido utilitarista da racionalidade instrumental se aproxima da idéia de produtividade, eficiência e eficácia que permeiam o ambiente de trabalho, buscada pelas organizações burocráticas inseridas no contexto capitalista. Ao se traçar diferentes formas de organização do trabalho, em que se busca maior flexibilidade, observa-se uma maior aproximação de características substantivas como autonomia, subjetividade e participação. No entanto, essa aproximação é determinada por aspectos instrumentais de cálculo de conseqüência e finalidade em que prevalece a lógica economicista. Isso parece se refletir na sobrecarga de trabalho que se faz presente tanto nas formas rígidas como nas formas flexíveis de trabalho. Essa idéia aproxima-se daquela colocada por Ramos (1991, p.13) quando afirma que a lógica da racionalidade instrumental se tornou a lógica da vida humana, “mesmo a subjetividade privada do indivíduo caiu prisioneira da racionalidade instrumental”. Para ele quanto mais o indivíduo se preocupa com sua auto-realização, inserido na lógica instrumental, mais se vê tolhido, caindo dessa forma no emaranhado da frustração existencial. O autor critica a ciência das organizações, a qual se vale de uma psicologia

sociomórfica em que avalia a normalidade do indivíduo de acordo com a função que ele exerce como detentor de um emprego.

A forma como as pessoas são geridas nas organizações parece seguir o mesmo princípio da flexibilidade do trabalho. As metamorfoses processadas no mundo do trabalho vão demandar novas formas de gerir pessoas em que se busca o resgate da subjetividade dos trabalhadores solapada nos modelos clássicos.

A Administração de Recursos Humanos tem, nas organizações tradicionais, adotado práticas que privilegiam um comportamento padronizado, muitas vezes relegando a segundo plano dimensões essenciais do ser humano. Essas práticas mais rígidas podem ser caracterizadas por: prioridade em seleção que privilegia a homogeneidade de comportamento; treinamento limitado e restrito a cargos e tarefas; o desenvolvimento de carreira única e linear; cargos com atribuições claras, definidas e baixo número de tarefas; estrutura salarial rígida; e avaliação de desempenho individual. Por outro lado, pode-se observar que as novas formas de Gestão de Pessoas em regimes que buscam a flexibilidade caracterizam-se por capacitação ampla, contínua e diversificada; múltiplas carreiras; cargos com baixa especificação e maior amplitude de tarefas; remuneração variável; programa de participação nos lucros e/ou resultados; avaliação de desempenho em grupo e por contrato; intercambialidade; trabalho em equipe; terceirização; e também a transformação da área em consultoria interna.

A racionalidade instrumental parece determinar as formas rígidas de Gestão de Pessoas uma vez que a funcionalidade prevalece sobre as potencialidades humanas, restringindo o trabalhador a mero executor de tarefas, motivado por aspectos econômicos, atendendo a uma dominação do capital. A visão estereotipada e limitada do trabalhador parece se fazer presente nas formas rígidas de Gestão de Pessoas. Nesse sentido, Ramos (1989) sustenta que alguns conceitos usados na teoria das organizações provenientes da psicologia, como o de ajustamento, geralmente são concebidos como se todos os indivíduos fossem iguais, tentando um enquadramento, que tem por objetivo integrar o indivíduo e a organização. Para ele, este esforço só pode ser conseguido “às expensas da dimensão substantiva das pessoas [...] relações entre indivíduos e organizações implicam sempre tensão e nunca podem ser integradas sem custos psíquicos deformantes” (RAMOS, 1989, p.79).

A partir do momento em que se buscam novas formas de gerir os indivíduos em uma organização a preocupação com os aspectos substantivos parece se fazer presente através de

uma maior socialização pelo incentivo de equipes, da difusão da função gestão de pessoas por toda a organização e da capacitação que busca resgatar aspectos subjetivos e mais amplos do trabalhador entre outros. Todavia, o resgate da substantividade parece mais uma vez prescindido em função do imperativo funcional e instrumental determinante nas organizações e na sociedade. Isso pode ser evidenciado na visão de Bernardo (1996, apud ANTUNES, 2002) que entende o trabalho cooperado e participativo, próprio das formas flexíveis, como um reforço do processo de trabalho incrementando a economia de escala em benefício do capital.

No entanto, Serva (1997) coloca a possibilidade da emancipação do homem no âmbito do trabalho sob a ótica substantiva da organização. O autor acredita que organizações produtivas podem obter êxito sem seguir predominantemente as diretivas da racionalidade instrumental predominante no mundo empresarial. O autor tenta evidenciar que, numa perspectiva da emancipação do homem na esfera produtiva, indivíduos associados podem estabelecer relações gratificantes entre si, alcançando níveis consideráveis de auto-realização, embasando as ações numa lógica não utilitária ao mesmo tempo em que suas organizações alcançam graus satisfatórios de desempenho em mercados competitivos.

Apesar do imperativo racional instrumental reger a lógica organizacional não parece ser um impeditivo para que as organizações desenvolvam a racionalidade substantiva. O que fica evidente é a tentativa das organizações em desvirtuarem aspectos substantivos com o fim de atender a lógica funcional, tanto nos aspectos do trabalho quanto na Gestão de Pessoas. Nesse sentido, quando as organizações deixam que a instrumentalidade tome lugar da substancialidade algumas características de essência do indivíduo acabam se perdendo como a ética, os valores e a criatividade.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As transformações que se processam no mundo do trabalho engendram substanciais alterações na sociedade e nas organizações com conseqüências sobre o indivíduo. Neste contexto, tanto o trabalho como a Gestão de Pessoas nas organizações passam a assumir formas flexíveis, subjugadas a uma racionalidade dominante, a fim de atender uma demanda de mercado.

O trabalho como condição humana, com atributos emancipatórios, acaba se perdendo quando orientado pela lógica instrumental onde se transforma em mercadoria adquirindo uma conotação de alienação. Observando como ocorre o processo de trabalho no modelo taylorista/fordista, a fragmentação do trabalho levou à perda da subjetividade do trabalhador que não mais se reconhece através do seu trabalho. Em oposição ao regime de produção em massa taylorista/fordista, surgem formas de produção customizadas, ou formas flexíveis na qual o toyotismo se destaca como exemplo. Essas formas vêm fazer um pretense resgate da subjetividade do trabalhador em que se busca a (re)aproximação entre mãos e cérebro. O imperativo instrumental se faz presente na organização do trabalho tanto nas formas mais tradicionais quanto em suas configurações mais flexíveis, suscitando, assim, os significados negativos do trabalho, aqueles relacionados a *tripalium*, a sofrimento.

As transformações que se processam no mundo do trabalho trazem conseqüências na forma como as pessoas são geridas nas organizações. A Gestão de Pessoas, área organizacional mediadora das relações e interesses entre capital e trabalho, flexibiliza-se de modo a buscar mecanismos e práticas que possibilitam maior participação e autonomia do trabalhador no processo de trabalho. Com o intuito de resgatar a subjetividade do trabalhador algumas práticas têm sido desenvolvidas pela área como programas de capacitação amplos e contínuos e não restritos a tarefas; agrupamentos de pessoas em equipes em oposição ao trabalho individual; programas de participação nos lucros e/ou resultados entre outras. A pouca preocupação, pela área de Recursos Humanos, com os aspectos subjetivos do trabalhador por meio de práticas mais tradicionais reflete uma instrumentalidade latente. Por sua vez, o desenvolvimento de formas flexíveis de Gestão de Pessoas não garante a minimização dos efeitos decorrentes dessa racionalidade.

Acredita-se que, se as formas flexíveis mantiverem a racionalidade instrumental do capitalismo, a organização do trabalho tenderá para o acirramento das conseqüências negativas que configuram a nossa sociedade como o aumento do desemprego e a precarização dos vínculos trabalhistas que levam à exclusão social.

O problema da sociedade não está na racionalidade instrumental, como coloca Tenório (1989 *apud* CORREIA; DORNELES, 2003), mas sim na falta de uma visão mais abrangente limitada pelo exclusivismo do pensamento técnico. O autor considera que as teorias organizacionais vivem atualmente o dilema entre harmonizar o crescente determinismo da

racionalidade técnica e a necessidade permanente da emancipação humana. Nesse sentido, entende-se que os aspectos instrumentais e substantivos da racionalidade podem coexistir.

Acredita-se que a Gestão de Pessoas baseada numa ótica substantiva, caracterizada por uma forma ética de conduta e plena de valores que tendem a auto-realização, pode proporcionar uma real e efetiva participação e envolvimento do trabalhador. Nessa lógica, os indivíduos deixariam de se comportar e passariam a agir o que permitiria o resgate do caráter emancipatório do trabalho. Para Ramos (1989), o comportamento caracteriza-se pela conduta baseada na racionalidade instrumental, ditada por imperativos exteriores. Por outro lado, a ação caracteriza-se por uma ética de conduta relacionada a finalidades intrínsecas do ser humano.

Tanto as organizações rígidas quanto as flexíveis caracterizam-se por seus interesses econômicos, de modo que a Gestão de Pessoas e a organização do trabalho são desenvolvidas para fins instrumentais. A busca de uma Gestão de Pessoas que resgata a subjetividade do ser humano e o desenvolvimento de um trabalho com caráter emancipatório é desprovida de qualquer justificativa prática. Assim, a partir do momento em que se estabelecem justificativas para essa busca perde-se o princípio da substantividade, uma vez que ela possui finalidade em si mesma.

REFERÊNCIAS

ALBORNOZ, S. **O que é trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 2004.

ALBUQUERQUE, L. G. Competitividade e Recursos Humanos. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v. 27. n. 4, out-dez. 1992.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?**: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2000.

_____. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2002.

ARENDT, H. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1987.

BIANCHETTI, L. Da chave de fenda ao laptop: tecnologia digital e novas qualificações: desafios à educação. Florianópolis: Editora da UFSC; Petrópolis: Editora Vozes, 2001.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Zahar, 1987.

CATTANI, A. D. Taylorismo. In: CATTANI, A. D. **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2002.

COELHO, K. S. DELLAGNELO, E. H. L. Gestão de pessoas: um passo para o potencial de flexibilidade estrutural? Um estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 Cd Room.

CORREIA, G. S.; DORNELES, S. B. Uma nova concepção de criatividade na perspectiva da racionalidade. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27. , 2003, Atibaia. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 Cd Room.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário de língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FERREIRA, J. M. C. Novas tecnologias e organização do trabalho. In: PEREIRA, A. G. **Globalizações: novos rumos no mundo do trabalho**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2001.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

HARVEY, D. **A condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Loyola, 1996.

HELOANI, J. R. **Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Cortez, 2002.

KILIMNIK, Z. M.; MOTTA, F. M. V. Gestão de recursos humanos em empresas mineiras: do tradicional ao moderno ou uma solução intermediária? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24. , 2000, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. 1 Cd Room.

KALBERG, S. Max Weber's types of rationality: cornerstones for the analysis of rationalization processes in history. **American Journal of Sociology**. v. 85, n. 5, p.1145-1179.

KRAWULSKI, E. **Evolução do conceito de trabalho através da história e sua percepção pelo trabalhador hoje**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração. Florianópolis, UFSC, 1991.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24. , 2000, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. 1 Cd Room.

LARANGEIRA, S. M. G. Fordismo e pós-fordismo. In: CATTANI, A. D. **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2002.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MARX, K. **O capital: crítica da economia política**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

NAKAYAMA, M. K. Novas formas, tecnologias e o papel do RH no cenário organizacional. In: MANSSOUR, A. B. B. et al. **Tendências em recursos humanos**. Porto Alegre: Multimpresos, 2001.

OFFE, C. Trabalho: a categoria-chave da sociologia? **RBCS**. v. 4, n. 10, p.6-20, jun. 1989.

OLIVEIRA, C. R. **História do trabalho**. São Paulo: Ática, 2003.

PIZZA JÚNIOR, W. **Razão substantiva**. RAP.p.7-14, abr./jun. 1994.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RIOUX, J. P. **A revolução industrial: 1780 – 1880**. São Paulo: Pioneira, 1975.

SERVA, M. **A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa**. RAE, v. 37, n. 2, p.18-30, abr./jun. 1997.

WEBER, M. A ética protestante e o espírito do capitalismo. São Paulo: Pioneira, 1985.