



ISSN: 1988-7833  
Octubre 2015

## INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL, FLEXIBILIZAÇÃO E PRECARIZAÇÃO: DILEMAS DA “QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO”

**Jean Henrique Costa**

Dr. Ciências Sociais

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, UERN, Brasil

[prof.jeanhenriquecosta@gmail.com](mailto:prof.jeanhenriquecosta@gmail.com)

### **Resumo**

Este ensaio tem por objetivo expor algumas das mudanças que ocorreram e vêm ocorrendo no chamado “*mundo do trabalho*” ao longo das últimas décadas. Trata-se da exposição das causas econômicas e políticas do processo de reestruturação produtiva, apontando algumas das conseqüências mais gerais para os trabalhadores. Considera-se a presente reflexão um ensaio introdutório, visando apresentar ao leitor parte do debate sobre a transição do paradigma taylorista/fordista de produção para a acumulação flexível do capital (toyotismo) e as conseqüentes mudanças nas relações de trabalho, nas estratégias organizacionais, nas estruturas produtivas e nas filosofias empresariais. Dentre estas, destacamos a “*Qualidade de Vida no Trabalho*” (QVT) como marca discursiva e estratégia de flexibilização das relações de trabalho, uma vez que altera as dinâmicas organizacionais e coloca o trabalhador num patamar distinto do *homo faber* fordista. Interessa, pois, problematizar e apontar algumas das conseqüências mais gerais do atual desenvolvimento econômico capitalista para os que vivem da venda de sua força de trabalho. Em seguida, aborda-se a denominada QVT no cerne desta tendência estrutural de flexibilização das condições e relações de trabalho.

**Palavras-chave:** trabalho, flexibilização, inovação organizacional, qualidade de vida no trabalho.

### **Abstract**

This essay aims to expose some of the changes that have occurred and are occurring in the "world of work" over the past decades. This is the exposition of the economic and political causes of the productive restructuring process, pointing out some of the more general consequences for workers. It is this reflection an introductory essay, in order to present the reader part of the debate on the transition paradigm taylorist/fordist production to flexible accumulation of capital (toyotism) and the consequent changes in labor relations, organizational strategies, in productive structures and philosophies in business. Among these, we highlight the "Quality of Work Life" as brand discursive strategy and flexibility of labor relations, altering the organizational dynamics and puts the worker at a level distinct from "homo faber" fordist. Interest, now, therefore discuss about this heterogeneity and point out some of the more general consequences of the current capitalist economic development for those who live by the sale of their labor power. Then discuss the call quality of work life at the heart of this structural trend of easing of conditions and labor relations.

**Keywords:** work; flexibility; organizational innovation; quality of work life.

## INTRODUÇÃO

*Embora em nossa sociedade atual seja quase uma redundância falar em 'trabalho precário', alguns poucos trabalhadores conseguem fazer de sua atividade laboral uma fonte de prazer, estabilidade e dinheiro. Mas a maioria encontra-se obrigada, com mais ou menos intensidade, a conviver com as várias facetas da precariedade no trabalho (PADILHA, 2010, p. 550).*

Este ensaio tem por objetivo expor algumas das mudanças que ocorreram e vêm ocorrendo no chamado “*mundo do trabalho*” ao longo das últimas décadas, principalmente, após os anos 1970 nos países de capitalismo avançado e, efetivamente, anos 1990, no Brasil. Trata-se, basicamente, da exposição de causas econômicas e políticas do processo de metamorfose do modo de produção capitalista, apontando algumas das conseqüências mais gerais para os trabalhadores.

Considera-se a presente reflexão um ensaio introdutório<sup>1</sup>, visando apresentar ao leitor parte do debate sobre a transição do paradigma taylorista/fordista de produção para a acumulação flexível do capital (toyotismo) e as conseqüentes mudanças nas relações de trabalho, nas estratégias organizacionais, nas estruturas produtivas e nas filosofias empresariais. Dentre estas, destacamos a “*Qualidade de Vida no Trabalho*” (QVT) como marca discursiva e como estratégia de flexibilização das relações de trabalho, uma vez que altera as dinâmicas organizacionais e coloca o trabalhador num patamar distinto do *homo faber* fordista.

É preciso alertar que atualmente existem muitos discursos administrativos que proclamam a qualidade de vida no trabalho como um fato e uma exigência para as empresas modernas. Este argumento precisa ser colocado sob observação e visto com cautela, pois as regras do jogo estipuladas nas últimas décadas demonstram exatamente o contrário, isto é, uma enorme precarização das condições e relações de trabalho em nível global. Assim como mostrou Marx (1983, p. 263), “*o motivo que impulsiona e o objetivo que determina o processo de produção capitalista é a maior autovalorização possível do capital, isto é, a maior produção possível de mais-valia, portanto, a maior exploração possível da força de trabalho pelo capitalista*”. Assim sendo, a exploração muda positivamente de forma, mas não de conteúdo.

Outro aspecto que merece atenção, antes do prelúdio ao debate, diz respeito à substancial heterogeneidade do mundo do trabalho hoje, que não permite tratar determinadas categorias de forma homogênea. Por exemplo, falar de qualidade de vida no trabalho de uma forma genérica esconde uma conclusão muito pertinente e relevante nos estudos da sociologia do trabalho, ou seja, que o fenômeno se manifesta apenas setorialmente. Como oportunamente afirma Leite (2000, p. 69-70):

Os efeitos relacionados às melhorias das condições de trabalho, principalmente no que se refere à estabilidade, remuneração e qualificação da mão-de-obra – que muitos dos primeiros estudos sobre reestruturação produtiva identificavam nas empresas líderes dos setores de ponta dos países avançados - não atingem o conjunto do mercado de trabalho como se pressupôs inicialmente, mas apenas uma parcela dele.

Interessa agora, pois, problematizar sobre essa heterogeneidade e apontar algumas das conseqüências mais gerais do atual desenvolvimento econômico capitalista para os que vivem da

---

<sup>1</sup> Efetivamente, trata-se mais um exercício didático de revisão bibliográfica que, ao final, apresenta seu caráter autoral ao pensar o problema da *Qualidade de Vida no Trabalho* a partir da chamada acumulação flexível do capital e a expansão global da precarização das condições e relações de trabalho. Este texto é uma versão ligeiramente revisada de um capítulo publicado no livro “Reflexões Contemporâneas sobre a Qualidade de Vida no Trabalho”, produzido por Jean Henrique Costa, Bianca Valente de Medeiros e José Orlando Costa Nunes. Enquanto aquele texto tinha um caráter mais ‘conciliatório’, este procura, com sua crítica sociológica, apontar que os programas de qualidade de vida no trabalho mascaram a dominação e reforçam o caráter ideológico da acumulação flexível do capital.

venda de sua força de trabalho. Em seguida, aborda-se a chamada QVT no cerne desta tendência estrutural de flexibilização das condições e relações de trabalho.

## FORDISMO E TOYOTISMO: NOTAS PARA PENSAR A TRANSIÇÃO

Para a compreensão das mudanças que ocorreram no chamado “*mundo do trabalho*” deve-se analisar, no âmbito econômico, a transição do modelo de acumulação capitalista intitulado genericamente de *fordismo*<sup>2</sup> para um outro didaticamente oposto, isto é, a acumulação flexível do capital ou *toyotismo*. Muito embora alguns autores apontem para a existência de modelos mistos de produção, ou seja, mesclas pontuais do fordismo no toyotismo e vice-versa, no geral estas formas de produção e organização do trabalho são didaticamente as mais evidentes e distintas no sentido global.

No novo modelo toyotista emergiram princípios organizacionais e tecnológicos para o trabalho flexível, tais como Círculos de Controle da Qualidade (CCQs); *Just-in-Time*; *Kanban*; Controle da Qualidade Total; células de produção; trabalho em equipe; trabalho polivalente, programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), etc., além da glorificação da tecnologia como “*perfeição do paradigma moderno*”<sup>3</sup> (MUZIO, 1999).

Indissociavelmente importante é a dimensão política do processo, isto é, aquela ligada ao abandono de alguns ideais regulatórios e a adoção de princípios como abertura comercial, flexibilização, desregulamentação e privatização.

Assim, no cerne da transição do fordismo para o toyotismo encontram-se diversas alterações nas relações de produção e de trabalho que trouxeram para o capital novas formas de reprodução frente à crise dos anos 1970 nos países ocidentais desenvolvidos, formas estas de caráter flexível e, por conseguinte, dinâmicas para o capital e desvantajosas para a grande parcela da força de trabalho em nível mundial. O Estado, menos regulador – do ponto de vista social – e mais aberto aos princípios flexíveis do mercado, também se flexibiliza, deixando de atuar (na proporção keynesiana) no sentido de políticas sociais de emprego e proteção do trabalhador para jogar a força de trabalho num “livre” mercado, como se este fosse capaz de absorver todo o excedente crescente de mão-de-obra existente, sobretudo nos países de capitalismo periférico. Ora, o “Mercado” cada vez necessita menos quantitativamente de braços!

Susan George reforça que sob a globalização os processos econômicos dependem mais da subtração do que a adição, isto é, acrescenta-se mais valor (lucro) utilizando-se menos elementos, sobretudo mão-de-obra. A tarefa do Mercado não é gerar empregos e sim lucros (GEORGE, 2002, p. 76). George aponta ainda (2002, p. 46) que “uma economia global precisa de regras se pretende continuar a existir”. As novas regras foram lançadas no último quartel do século XX, e pelo que parece vir apresentando, nada possuem de idílicas para os trabalhadores, pobres, negros, minorias em geral, etc. Na mesma linha de pensamento, Viviane Forrester (1997, p. 11) elucida como a grande massa da força global de trabalho vem se tornando supérflua para o capitalismo. Para ela, há hoje uma “marginalização impiedosa e passiva do número imenso, e constantemente ampliado, de ‘*solicitantes de emprego*’”. Essa marginalização não gera, como se poderia alardear, exclusão social, no sentido estrito da expressão. Para Forrester não há exclusão social, pois os desempregados e precarizados estão incluídos “até a medula” no sistema produtor de capital. Pior! Estão incluídos e em descrédito. Tornaram-se supérfluos. Eis a palavra que resume a condição da grande massa de trabalhadores no capitalismo atual. O que literariamente *O Horror Econômico* de Forrester veio confirmar é esta indiferença para com os indivíduos que se tornaram superabundantes para o capital.

Robert Castel (2008) tece diagnóstico na mesma direção. Logo na abertura de *As Metamorfoses da Questão Social*, sua análise acerca da questão do trabalho é sumária:

[...] a situação atual é marcada por uma comoção que, recentemente, afetou a condição salarial: o desemprego em massa e a instabilidade das situações de trabalho, a inadequação dos sistemas clássicos de proteção para dar cobertura a essas condições, a multiplicação de indivíduos que ocupam na sociedade uma posição de supranumerários, ‘inempregáveis’, desempregados ou empregados de um

<sup>2</sup> Também chamado de acumulação rígida do capital, em oposição à atual acumulação flexível.

<sup>3</sup> Trata-se de considerar a globalização como parte de um longo processo de poder, aquele que, encarnado pelo paradigma da Modernidade e pela ideologia econômica que a sustenta, tem na “glorificação da tecnologia” e no papel do capital financeiro as bases do paradigma do progresso (MUZIO, 1999).

modo precário, intermitente. De agora em diante, para muitos, o futuro é marcado pelo selo do aleatório (CASTEL, 2008, p. 21).

Para Castel (2008), trata-se de uma situação na qual o indivíduo é colocado em situação de flutuação na estrutura social, povoando seus interstícios sem encontrar um lugar designado. São indivíduos que transitam da vulnerabilidade à própria inexistência social. Castel, muito similarmente a Forrester, prefere evitar o termo exclusão e adota o conceito de *desfiliação*, mais ligado a idéia de *invalidação social*. Os indivíduos são menos excluídos do que abandonados: são inúteis para o mundo, supérfluos, descartáveis, reservas (CASTEL, 2008).

Assim, reitera-se o argumento de que ao capitalismo só interessa o homem como força de trabalho, sempre disponível e dócil. Contudo, não há lugar para todos. Como ironicamente realça Susan George (2002, p. 69): “a doutrina do liberalismo lembra os Evangelhos: ‘são muitos os chamados e poucos os escolhidos’”. Neste sentido, pensar no “pleno” emprego nem é mais uma miragem, e sim, um engano.

Retomando o problema da transição do fordismo para a acumulação flexível do capital, Pochmann (2001, p. 80) afirma que no último quartel do século XX (por volta de 1975) a economia mundial foi marcada pela presença de três características principais:

- *A rápida expansão do comércio internacional;*
- *A ampliação da liquidez internacional* (graças aos investimentos diretos estrangeiros e aos fluxos financeiros transnacionais);
- *A nova onda tecnológica.*

De maneira paralela a promoção de políticas liberalizantes trouxe consigo a alteração do papel do Estado na economia e a desregulamentação dos mercados de capitais e de trabalho, o que contribuiu para um maior acirramento da competição intercapitalista. Logo, para Pochmann (2001, p. 81), “o mundo do trabalho passou a ser palco de profunda repercussão desse novo cenário em curso na economia global”. Para ele, o desemprego e a desigualdade de salários e renda se mostraram crescentes entre nações ricas e pobres, bem como no interior de cada país, especialmente os não-desenvolvidos.

A partir de 1970 o desemprego passou a ser uma expressão global, de dimensões crescentes em todos os países. Fenômeno que ao longo do século XIX somente foi percebido conjuntamente, no século XX teria sua manifestação mais aguda e mais distinta de outros períodos. Pochmann (2001, p. 84) lembra ainda que somente com a Grande Depressão de 1929 o fenômeno do desemprego seria mais bem entendido como um produto da insuficiência do desenvolvimento das forças produtivas e não mais como decorrente do desajuste da concorrência no interior do mercado de trabalho. Este mal econômico seria resolvido através da maior intervenção do Estado na economia, sendo esta um instrumento “necessário à regulação e à sustentação do crescimento econômico vigoroso”, nas palavras de Keynes (apud Pochmann, 2001). O *keynesianismo* foi, então, a saída para a crise dos anos 30.

Os ideais keynesianos perduraram, em especial nos países desenvolvidos, até o final da década de 70, quando os princípios neoliberais entraram em cena. Pochmann (2001, p. 85) afirma ainda que a proliferação das políticas neoliberais a partir do final dos anos 70 teve por objetivo atacar o desemprego aberto em massa apenas (e tão-somente) com medidas direcionadas ao interior do mercado de trabalho, ou seja, medidas focadas na oferta de mão-de-obra, “buscando a desvalorização do custo de contratação, a desregulamentação do mercado de trabalho e a flexibilização das normas de relacionamento entre o capital e o trabalho”. Tais medidas foram ineficazes e, como conseqüências, aumentaram ainda mais o desemprego, seguido ainda da enorme precarização das condições e das relações de trabalho. Com o aumento da precarização, além do problema daqueles que não possuem trabalho, ainda há a preocupação visível nos que o possuem, isto através de formas incertas de reprodução social do trabalhador. Para tanto, Giddens (2004) cita, dentre os “efeitos nocivos da precarização do trabalho”, fundamentalmente três aspectos gerais: temor constante do desemprego; ampliação da carga de responsabilidade sobre o trabalhador; e a correlação entre a precarização e a fragilidade da saúde dos trabalhadores.

Evidentemente o desemprego, de uma forma geral, vem se ampliando de maneira brusca desde 1975. Tal constatação evidencia-se tanto nos países de capitalismo avançado quanto nos de capitalismo periférico. Assim sendo, observam-se modificações na divisão internacional do desemprego aberto, tendo a participação das nações pobres ainda peso maior na geração do excedente mundial de mão-de-obra. Além do desemprego em escala mundial, paralelamente ainda observa-se uma assombrosa precarização das condições e relações de trabalho em níveis estranhos ao passado. Tal fenômeno se expande em todas as atividades, funções e países, mesmo que sentido

de maneira singular em alguns setores e ocupações. No geral, no entanto, ninguém escapa a esta enfermidade estrutural.

As mudanças no mundo do trabalho se devem a duas transformações indissociáveis. A primeira, ligada à própria crise do capitalismo em nível produtivo, ou seja, a crise do paradigma taylorista-fordista em manter o modo de produção menos contraditório para a sua reprodução. Em outras palavras, o fordismo não dava mais conta das contradições e teve que se superar, através da transição para um novo regime de acumulação, isto é, mais flexível e adequado às novas condições globais. Tal crise se deve, segundo Giddens, a rigidez de tal paradigma produtivo.

O Fordismo e o Taylorismo são aquilo a que alguns sociólogos industriais chamam sistemas de pequena responsabilidade. Os trabalhos são estabelecidos pela administração e são ajustados ao funcionamento das máquinas. Aqueles que desempenham o trabalho são atentamente supervisionados e é-lhes conferida pouca autonomia de ação [...] Esta supervisão constante tende, no entanto, a produzir o resultado contrário: o compromisso com o trabalho e a moral dos trabalhadores são freqüentemente debilitados, na medida em que pouco têm a dizer sobre seu trabalho e a forma como é desempenhado (GIDDENS, 2004, p. 386).

No lado o oposto – sistema de grande responsabilidade, observa Giddens (2004), “por contraste, é permitido aos trabalhadores controlar o ritmo e mesmo o teor do trabalho conforme regras gerais”. Isso causa mais sensação de “autonomia” e “criatividade”, possibilitando maior sentimento de satisfação dos trabalhadores perante a administração.

Retomando o problema, a segunda transformação refere-se à proliferação de políticas neoliberais, colocando no nível da política econômica os ditames que redigiriam, no final dos anos 1960 e efetivamente após os anos 1970, um novo padrão de políticas sociais e econômicas, sendo a busca pelo pleno emprego não mais um desejo do Estado, mas sim do próprio mercado e suas leis individualistas/seletivas.

Para reforçar esta afirmação, conforme coloca Bresser Pereira (1997), o neoliberalismo tem como princípios fundantes:

(a) o indivíduo é intrinsecamente egoísta de forma que a ação coletiva em grandes grupos (o Estado) é inviável; (b) o Estado deve ser mínimo, tendo como únicas funções econômicas a garantia da propriedade e dos contratos; (c) a coordenação da economia deve caber exclusivamente ao mercado porque, embora os mercados não estejam isentos de falhas, as falhas dos governos são maiores; (d) a intervenção do Estado na área social, além de permitir sua captura por interesses privados (*rent-seeking*), provoca efeitos não desejados na medida em que desestimula o trabalho árduo e estimula a preguiça (PEREIRA, 1997, p. 36).

Assim, pensam os neoliberais: o mercado possui falhas; todavia, o Estado também. Então, falha por falha, que vigorem as do mercado! Tal modelo de gestão da vida pública teve um impacto direto e desestabilizador no mundo do trabalho.

Desta forma, o mundo do trabalho, entendido como o palco onde se reproduz a força de trabalho global, através de elementos constituintes básicos (ingresso profissional, condições e relações de trabalho, previdência social, qualificação, etc.), transfigurou-se devido a estas metamorfoses econômicas (reestruturação produtiva) e políticas (neoliberalismo).

Para tornar a discussão mais didática, visando o entendimento da chamada *reestruturação produtiva*, lembremos, então, as definições de fordismo e acumulação flexível do capital (também chamada de toyotismo), através da efetividade de cada modelo e sua conseqüente transição.

Ricardo Antunes (2002, p. 25) define o modelo de acumulação capitalista que se iniciou no início do século XX (fordismo) como sendo:

A forma pela qual a indústria e o processo de trabalho consolidaram-se ao longo deste século, cujos elementos constitutivos básicos eram dados pela produção em massa, através da linha de montagem e de produtos mais homogêneos; através do controle dos tempos e movimentos pelo cronômetro taylorista e da produção em série fordista; pela existência do trabalho parcelar e pela fragmentação das funções; pela separação entre elaboração e execução no processo de trabalho; pela existência de unidades fabris concentradas e verticalizadas e pela

constituição/consolidação do operário-massa, do trabalhador coletivo fabril, entre outras dimensões.

A data inicial do fordismo, segundo Harvey (1994, p. 121), “deve por certo ser 1914, quando Henry Ford introduziu seu dia de oito horas e cinco dólares como recompensa para os trabalhadores da linha automática de montagem de carros que ele estabeleceu no ano anterior em Dearbon, Michigan”, muito embora nos alerte o autor que o processo de implantação geral do fordismo foi bem mais complexo do que isso.

Este modelo de acumulação, resultado, ao menos influente, da obra de Taylor<sup>4</sup> e prático da linha de montagem automobilística de Henry Ford<sup>5</sup>, foi a base pela qual o capital se reproduziu (principalmente na grande indústria) até meados da década de 1970, cujos processos produtivos e trabalhistas se baseavam em uma produção serial em massa; em produtos homogêneos; em uma crescente especialização do trabalho; em uma rígida racionalização do trabalho; e em chefias imediatas em nível do *chão de fábrica*.

A transição deste modelo taylorista-fordista para a acumulação flexível do capital se iniciou por volta dos anos 70. Ricardo Antunes (2002, p. 28) diz que para David Harvey, o núcleo essencial do fordismo manteve-se forte até pelo menos 1973, baseado numa produção em massa. Porém, depois da aguda recessão instalada a partir desta data (1973), teve início o processo de transição no interior do processo global de acumulação de capital.

Com o passar da década, principalmente nos anos 1980, algumas mudanças e transformações ocorridas corroboraram para a transição e posterior “efetivação” do modelo toyotista de acumulação flexível do capital. Dentre elas, podem ser destacadas, nas palavras de Antunes (2002):

- a) Os anos 1980 significaram uma década de grande avanço tecnológico, marcada pela automação, pela robótica e pela microeletrônica que invadiram o universo fabril e se inseriram nas relações de trabalho e de produção do capital;
- b) Outros processos produtivos se mesclam com o fordismo e o taylorismo, conhecidos como neofordismo, neotaylorismo, pós-fordismo;
- c) Surgem novos processos de trabalho. O famoso cronômetro e a produção em série fordistas são substituídos pela flexibilização da produção, pela especialização flexível, por novos padrões de busca de produtividade e por novas formas de adequação da produção à lógica do mercado;
- d) Ensaiam-se modalidades de desconcentração industrial, buscam-se novos padrões de gestão da força de trabalho, dos quais os Círculos de Controle da Qualidade (CCQs), a gestão participativa, a busca da qualidade total [e, realçamos, a Qualidade de Vida no Trabalho - QVT] são expressões visíveis não só no mundo japonês do toyotismo, mas em vários países de capitalismo avançado e do terceiro mundo industrializado.

Ricardo Antunes é enfático ao mostrar que o toyotismo penetra, mescla-se ou mesmo substitui o fordismo e, com isso, direitos do trabalho são flexibilizados de modo a dotar o capital do instrumental necessário para adequar-se a sua nova fase. Deste modo, direitos e conquistas históricas são substituídos e eliminados do mundo do trabalho (ANTUNES, 2002).

A transição não foi apenas de caráter econômico-estrutural. Também possui uma dimensão micro-econômica, resultado das transformações na estrutura produtiva e na concorrência intercapitalista. Em nível empresarial, Pochmann (2001, p. 42) diz que esta transição “seria produto da constituição de uma nova empresa, que operaria cada vez mais em rede, mais adaptada às crescentes variações do mercado e voltada à diferenciação dos produtos, num ambiente de acirrada e desregulada competição intercapitalista”. A concorrência traria consigo uma nova maneira de gerenciar a mão-de-obra e de gerir a produção, através dos princípios flexíveis do novo modelo de acumulação capitalista. A *flexibilização* passa a ser a palavra de ordem.

---

<sup>4</sup> Os princípios de Administração Científica de F. W. Taylor foi um influente tratado que descrevia a produtividade racionalizada do trabalho, publicado em 1911. Segundo Giddens (2004, p. 385), “a gestão científica, como Taylor lhe chamou, implicava no estudo pormenorizado dos processos industriais, de modo a dividi-los em operações simples que podiam ser cronometradas e organizadas com exatidão”.

<sup>5</sup> De acordo com Harvey (1994, p. 121), “[...] o que havia de especial em Ford (e que, em última análise, distingue o fordismo do taylorismo) era a sua visão, seu reconhecimento explícito de que a produção em 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”.

Para Bresciani (1996), ser flexível é estar maleável, submisso, complacente, suave ou ainda, ser domável. Este autor afirma que “em termos de sua trajetória mais recente, nos anos 80 e 90, a flexibilidade está intimamente ligada à chamada reestruturação produtiva, bem como às características atribuídas ao chamado modelo japonês ou toyotista de organização e gestão da produção”. Em termos mais concretos, antecipando as conseqüências do processo, a flexibilização pode ser visualizada através da chamada terceirização de mão-de-obra; através do achatamento da pirâmide hierárquica; e das mudanças na organização da produção - polivalência, equipes de trabalho, etc. (BRESCIANI, 1996).

Logo, com a efetivação dos princípios flexíveis da produção e da gestão da força de trabalho, oriundos da nova lógica reestruturante (e desestruturante), emerge, pois, o toyotismo ou acumulação flexível do capital, forma de reprodução do modo de produção capitalista mais incerta para a classe trabalhadora e mais dinâmica para o capital. Antunes (2002, p. 34) diz que:

[...] ao contrário do fordismo, a produção sob o toyotismo é voltada e conduzida diretamente pela demanda. A produção é variada, diversificada e pronta para suprir o consumo. É este quem determina o que será produzido, e não o contrário, como se procede na produção em série e de massa do fordismo. Desse modo, a produção sustenta-se na existência do estoque mínimo. O melhor aproveitamento possível do tempo de produção (incluindo-se também o transporte, o controle de qualidade e o estoque) é garantido pelo *Just in Time*. O Kanban, placas que são utilizadas para a reposição das peças, é fundamental, à medida que se inverte o processo: é do final, após a venda, que se inicia a reposição de estoques, e o Kanban, é a senha utilizada que alude à necessidade de reposição das peças/produtos. Daí, o fato de, em sua origem, o Kanban estar associado ao modelo de funcionamento dos supermercados, que repõem os produtos, nas prateleiras, depois da venda.

Harvey (1994, p. 140) define a acumulação flexível do capital como sendo essa nova fase da produção:

Marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. A acumulação flexível envolve rápidas mudanças dos padrões do desenvolvimento desigual, tanto entre setores como entre regiões geográficas, criando, por exemplo, um vasto movimento no emprego no chamado setor de serviços, bem como conjuntos industriais completamente novos em regiões até então subdesenvolvidas...

Citando Coriat, Antunes enumera alguns fatores que levaram ao advento do toyotismo, tais como a necessidade do trabalhador ser flexível, isto é, operar várias máquinas num mesmo espaço de tempo, rompendo com a idéia do homem-máquina fordista; o surgimento da concepção de polivalência do trabalhador; o trabalho em equipe, rompendo com o trabalho especializado e parcelar fordista; a organização do trabalho flexível, ou seja, busca por agilidade na adaptação do maquinário e dos instrumentos para que novos produtos sejam elaborados; “*Kanban, Just in Time, flexibilização, terceirização, subcontratação, CCQ, Controle da Qualidade Total, eliminação de desperdício, gerência participativa, sindicalismo de empresa, entre tantos outros*”, que intensamente se propagaram (ANTUNES, 2002, p. 35).

O sistema toyotista de acumulação flexível supõe ainda uma maior intensificação da exploração do trabalho, onde esta é cada vez menos percebida, devido a formas ideológicas de incorporação da *missão* da empresa na consciência dos trabalhadores. Além disso, segundo Antunes (2002, p. 36), “para a efetiva flexibilização do aparato produtivo, é também imprescindível a flexibilização dos trabalhadores. O toyotismo estrutura-se a partir de um número mínimo de trabalhadores, ampliando-os, através de horas extras, trabalhadores temporários ou subcontratados, dependendo das condições de mercado”. Esta flexibilização, de acordo com Giddens, significa a “utilização de técnicas de produção inovadoras e de novas formas de tecnologia por pequenas equipes de trabalhadores altamente qualificadas para produzir menores quantidades de bens mais individualizados que os oferecidos pela produção em massa” (GIDDENS, 2004, p. 387). Ainda segundo Giddens, tal flexibilização se materializa na produção flexível, no trabalho em equipe e no trabalhador polivalente.

Reforçando, para Gounet (*apud* Antunes 2002, p. 43),

"[...] o toyotismo é uma resposta à crise do fordismo dos anos 70. Ao invés do trabalho desqualificado, o operário torna-se polivalente. Ao invés da linha individualizada, ele se integra em uma equipe. Ao invés de produzir veículos em massa para pessoas que não conhece, ele fabrica um elemento para a 'satisfação' da equipe que está na seqüência da sua linha".

Essa reestruturação atinge também intensamente, nas palavras de Antunes (2002), o universo da consciência, da subjetividade do trabalho, das suas formas de representação. "Os sindicatos estão aturdidos e exercitando uma prática que raramente foi tão defensiva. Distanciam-se crescentemente do sindicalismo e dos movimentos sociais classistas dos anos 60/70, que propugnavam pelo controle social da produção, aderindo ao acrítico sindicalismo de participação e de negociação, que em geral, aceita a ordem do capital e do mercado..." (ANTUNES, 2002, p. 43).

Diante disso, aponta Antunes (2002, p. 49, destaque nosso):

Observa-se, no universo do mundo do trabalho no capitalismo contemporâneo, uma múltipla processualidade: de um lado verificou-se uma **desproletarização** do trabalho industrial, fabril, nos países de capitalismo avançado, com maior ou menor repercussão em áreas industrializadas do Terceiro Mundo. Em outras palavras, houve uma diminuição da classe operária industrial tradicional. Mas, paralelamente, efetivou-se uma expressiva expansão do trabalho assalariado, a partir da enorme ampliação do assalariamento no setor de serviços; verificou-se uma significativa **heterogeneização** do trabalho, expressa também através da crescente incorporação do contingente feminino no mundo operário; vivencia-se também uma **subproletarização** intensificada, presente na expansão do trabalho parcial, temporário, precário, subcontratado, 'terceirizado', que marca a sociedade dual no capitalismo avançado...

O mais brutal resultado dessas transformações é a expansão, sem precedentes na era moderna, do desemprego estrutural, que atinge o mundo em escala global. Pode-se dizer, de maneira didática, que há uma processualidade contraditória que, de um lado, reduz o operariado industrial e fabril; de outro, aumenta o subproletariado, o trabalho precário e o assalariamento no setor de serviços. Incorpora o trabalho feminino e exclui os mais jovens e os mais velhos. Há, portanto, conforme já citado, um processo de maior heterogeneização, fragmentação e complexificação da classe trabalhadora (ANTUNES, 2002, p. 49-50).

Antunes (2002, p. 61) argumenta que:

[...] a segmentação da classe trabalhadora se intensificou de tal modo que é possível indicar que, no centro do processo produtivo encontra-se o grupo de trabalhadores, em processo de retração em escala mundial, mas que permanece em tempo integral dentro das fábricas, com maior segurança no trabalho e mais inserido na empresa. Com algumas vantagens que decorrem desta 'maior integração', esse segmento é mais adaptável, flexível e geograficamente móvel.

Por sua vez, na periferia da força de trabalho, Antunes (2002) compreende dois subgrupos distintos:

1. *Empregados em tempo integral com habilidades facilmente disponíveis no mercado de trabalho, como pessoal do setor financeiro, secretárias, pessoal de áreas de trabalho rotineiro e de trabalho manual menos especializado. Este subgrupo tende a se caracterizar por uma alta rotatividade no trabalho.*

2. *Inclui empregados em tempo parcial, empregados casuais, pessoal com contrato por tempo determinado, temporários, subcontratação e treinados com subsídio público, tendo ainda menos segurança de emprego do que o primeiro grupo periférico.*

No geral, Antunes (2002) diz que "superqualifica-se minimamente em alguns ramos e desqualifica-se maximamente em outros".

Como exemplos de novas estratégias empresariais, Pochmann (2001, p. 44) assim apresenta as atuais configurações capitalistas da produção pós-fordista: estratégias de competitividade - desverticalização da produção; diversificação dos produtos; novos mix de produção; elevação na qualidade dos produtos; redução de custos de produção; mudança no *lay-out* da

produção; redefinição dos fornecedores; inovações tecnológicas e organizacionais; nova conduta empresarial (desnacionalizações, fusões, incorporação ou abandono da atividade); estratégias de produtividade – flexibilidade produtiva; redução dos custos e do tempo morto; desmonte de parte da estrutura produtiva; qualidade total e gestão participativa; programas de remuneração variável e distintos contratos de trabalho; programas de reengenharia; terceirização e subcontratação de mão-de-obra; melhor aproveitamento das possibilidades da economia de escala (redução dos estoques); representação comercial.

Como novas organizações de tarefas, Pochmann (2001, p. 45) cita ainda quatro aspectos que tornam o trabalhador mais flexível e adequado às exigências empresariais acima descritas: 1. ampliação da quantidade de tarefas exercida pelo mesmo trabalhador (rompe com a especialização funcional do relógio taylorista); 2. rotação de funções (polivalência); 3. combinação das atividades de execução com as atividades de controle (ampliação da autonomia relativa); 4. constituição de grupos de trabalho com alguma capacidade de decisão (trabalho em equipe).

Estas modificações nas estratégias empresariais e na organização de tarefas se devem também a novas concepções de administração do trabalho, baseadas, novamente segundo Pochmann (2001, p. 47), na redução dos níveis hierárquicos; na diminuição das funções de chefias; na introdução de sistemas participativos e abertos de decisão; no treinamento do pessoal de administração e de produção; na adoção de programas de envolvimento do trabalhador com os interesses da empresa através de instrumentos de participação e decisões; na integração do trabalhador na empresa por meio de motivação pessoal - programas de esportes, lazer, QVT, etc.; e na redinamização das relações de trabalho, com o objetivo de evidenciar a transparência e a credibilidade da cultura da empresa. Estes programas de motivação são, parafraseando Bresciani (1996), ideologias que buscam uma nova postura profissional, mas colaborativa e, portanto, mais submissa<sup>6</sup>.

Desta forma, no novo cenário, emergiram novas condições e relações de trabalho no capitalismo de acumulação não mais rígida, mas sim flexível. Flexibilidade esta dos mercados de trabalho, das relações de trabalho, dos mecanismos de seguridade do trabalhador, da produção, dos produtos, dos consumidores, dos sindicatos, das negociações coletivas, etc. Tal ambiente trouxe para o capital uma série de benefícios que o possibilitou superar a crise do fordismo e o dinamizou estrategicamente. No entanto, a grande massa que vive da venda de sua força de trabalho sofreu perdas irreparáveis ao longo do processo. Além do desemprego ocasionado por todas essas mudanças, ocorreu essa enorme precarização do trabalho, pondo em xeque a reprodução social dos desprovidos dos meios de produção.

## **ALGUMAS CONSEQÜÊNCIAS PARA O MUNDO DO TRABALHO**

Paul Streeten (2001, p. 75-76), analisando os efeitos da globalização pós-fordista na divisão internacional do trabalho, afirma que as mudanças globais foram, por um lado, boas para a produção, para os lucros, credores, indivíduos independentes dos serviços públicos, para as grandes empresas, para os mercados globais, trabalhadores qualificados, etc. Por outro lado, ruins para os grupos opostos, isto é, empregados assalariados, devedores, dependentes dos serviços públicos (saúde, educação, etc.), pequenas empresas, comunidades locais, trabalhadores desqualificados, etc.<sup>7</sup>

Nesse sentido, Mattoso (1995, p. 77-120) apresenta uma cadeia de inseguranças que vivencia atualmente a classe trabalhadora no mundo inteiro, diferenciando-se apenas a intensidade em que se apresentam tais incertezas.

A primeira insegurança que nos fala Mattoso (1995) se refere à insegurança no mercado de trabalho, ou seja, a própria insegurança em pertencer ou não ao mercado. Tal insegurança foi favorecida pela ruptura com o compromisso keynesiano de prioridade do pleno emprego como

---

<sup>6</sup> Contudo, a submissão do trabalho ao capital não pode ser pensada como uma simples dominação unilateral, pois os próprios trabalhadores são também atores ativos em sua própria sujeição. Conforme já lembrou Paul Lafargue em 1880, o proletariado, traíndo os seus instintos, deixou-se corromper pela moral do trabalho, uma moral que é uma "lastimável paródia da moral cristã, [que] lança o anátema sobre o corpo trabalhador; toma como ideal reduzir o produtor ao mínimo mais restrito de necessidades, suprimir as suas alegrias e as suas paixões e condená-lo ao papel de máquina gerando trabalho sem tregua nem piedade" (LAFARGUE, 2003, p. 15).

<sup>7</sup> Contudo, não se deve cristalizar este caráter positivo para certos grupos sociais, uma vez que ninguém escapa integralmente do processo.

objetivo de governo. Além do aumento do desemprego, Mattoso (1995, p. 84) coloca ainda que as pessoas desempregadas permanecem muito tempo fora do mercado, o que dificulta o retorno.

A segunda incerteza indica a insegurança no emprego. Enquanto a primeira se refere ao não pertencimento ao mercado, esta segunda marca a instabilidade quando já se está inserido no mercado de trabalho. Em síntese: a primeira significa a incerteza em conseguir ocupação, a segunda a instabilidade em mantê-lo. Esta incerteza é resultado, grosso modo, da maior capacidade do patronato em demitir ou sub-contratar mão-de-obra. Sobre este ponto, Sorj apresenta uma reflexão bem ilustrativa:

Torna-se cada vez mais evidente que, nos tempos atuais, o emprego como uma carreira contínua, coerente e fortemente estruturada não é mais uma opção que esteja amplamente disponível. Empregos permanentes estão cada vez mais restritos a poucas e velhas indústrias ou a algumas profissões que estão rapidamente desaparecendo. Os novos postos criados tendem a ser flexíveis no tempo, no espaço e na duração, dando origem a uma pluralidade de contratos de trabalho: em tempo parcial, temporários ou por conta própria (SORJ, 2000, p. 31)<sup>8</sup>.

Prosseguindo, a terceira insegurança é expressa pela insegurança na renda. Esta se refere a fragmentação do trabalho, a contratação em condições de eventualidade e de precariedade, além da deterioração salarial no mercado de trabalho. Como resultado, tem-se uma crescente variabilidade e instabilidade na renda média do trabalhador. Em outras palavras: flexibilização nos rendimentos.

A quarta insegurança apontada por Mattoso (1995) anuncia a insegurança na contratação do trabalho, significando uma tendência à negociação e à regulação do trabalho em direção a formas mais individualistas e promocionais, em contraposição às anteriores tendências coletivas de proteção ao trabalhador.

Por fim, uma quinta precariedade se baseia na insegurança na representação do trabalho. Simplificando, expressa a insegurança na organização dos trabalhadores, “colocando suas organizações na defensiva, enfraquecendo suas práticas reivindicativas de conflito e negociação e, na grande maioria dos casos, reduzindo seus níveis de sindicalização” (MATTOSO, 1995, p. 103).

No geral, essas inseguranças se subdividem apenas didaticamente. No universo da consciência do trabalhador são vivenciadas na integralidade do processo, indissociavelmente de toda precariedade e incerteza do mundo do trabalho atual. Padilha (2010, p. 550) entende sistematicamente essa precarização como:

a) desregulamentação e perdas dos direitos trabalhistas e sociais (flexibilização das leis e direitos trabalhistas); b) legalização de trabalhos temporários, em tempo parcial, e da informalização do trabalho; c) terceirização e quarteirização ('terceirização em cascata'); d) intensificação do trabalho; e) aumento de jornada (duração do trabalho) com acúmulo de funções (polivalência); f) maior exposição a fatores de riscos para a saúde; g) rebaixamento dos níveis salariais; h) aumento de instabilidade no emprego; i) fragilização dos sindicatos e das ações coletivas de resistência; j) feminização da mão-de-obra; e k) rotatividade estratégica (para rebaixamento de salários).

Daí que, como afirma Beaugrand:

Como prelúdio do processo, observamos o impacto dessas transformações no mundo do trabalho, através dos programas de reestruturação produtiva, que além de desencadear a síndrome da precarização, propagada rapidamente, mergulhou os trabalhadores numa crise de incertezas, desestruturando o mercado de trabalho tradicional e deixando a deriva o sonho do emprego seguro como ponte para uma aposentadoria garantida (BEAUGRAND, 2001, p. 34).

Essas formas de precarização e as referenciadas inseguranças advieram da referida transição do fordismo ao toyotismo. O emprego no fordismo era rígido e, portanto, não exigia muita qualificação para a estabilidade no cargo. O que existia era a lógica taylorista da especialização funcional, isto é, cada trabalhador executava poucas tarefas e exercia poucas obrigações. Desta forma o desemprego decorrente de mudanças organizacionais era substancialmente mais baixo.

---

<sup>8</sup> “No trabalho, a carreira tradicional, que avança passo a passo pelos corredores de uma ou duas instituições, está fenecendo” (SENNETT, 2012, p. 21).

Igualmente verdadeiro era a baixa taxa em inovações tecnológicas, estas ainda bastante pesadas e voltadas às economias de escala. Nesse sentido o desemprego tecnológico comparativamente baixo. No âmbito político, no período fordista resistiam princípios regulatórios, o que terminava por garantir ao trabalhador alguns mecanismos de seguridade social, além dos movimentos sindicais que amenizavam parte da ofensiva do capital. Segundo Giddens, no fordismo, mesmo trabalhando a custo de muito suor, insatisfação e baixo salário, o emprego existente proporcionava ao trabalhador um sentimento de respeito por si próprio e uma forma honesta de cuidar de sua família. O “emprego era seguro, protegido por um sindicato” [...] e podia-se “planejar o seu futuro e o dos seus filhos com confiança” (GIDDENS, 2004, p. 376).

Após a grande onda da flexibilização, como destaca Mattoso, os sindicatos foram debilitados e as empresas adquiriram maior poder no mercado de trabalho. Tornaram-se comuns mecanismos contratuais unilaterais ou por empresa, que terminam, a longo prazo, por favorecer a desvalorização da contratação coletiva mais setorializada, a preservação de baixos salários e, em especial, a ampliação das diferenças de rendimentos dos ocupados, além de acentuar a queda dos níveis de sindicalização (MATTOSO, 1999, p. 19).

Antunes (1980) afirma que os sindicatos nascem dos esforços da classe operária em sua luta contra o despotismo e a dominação do capital, tendo como funções primeiras impedir que os níveis salariais se coloquem abaixo do mínimo necessário para a sobrevivência do trabalhador e evitar que o capitalista trate isoladamente com cada operário. Realidade e tendência contrária se observa hoje no que concerne a sindicalização, tanto nos países desenvolvidos, quanto nos ‘subdesenvolvidos’. Mattoso (1995) é enfático ao mostrar a retração dos níveis de sindicalização. Os sindicatos, ao invés de lutarem por vitórias no campo das relações de trabalho, atualmente lutam para não perder alguns direitos conquistados em épocas melhores. Além de seus problemas internos de gestão perante a flexibilização e a ofensiva do capital, ainda enfrentam grande apatia por parte de muitos trabalhadores e grande repressão empresarial em adotar certas diretrizes delineadas em acordos coletivos de trabalho. Assim, num contexto em que “*muitos trabalhadores se julgam até privilegiados por terem um emprego, e não lhes ocorre sequer pensar na possibilidade de poder influenciar a forma de organização do trabalho*” (OLIVEIRA, 1991, p. 95), torna-se difícil até pensar em formas de lutas por democratização das condições e relações de trabalho.

Deste modo, a partir desse ligeiro retrospecto das mudanças no mundo do trabalho, pode-se apontar que são alteradas todas as dimensões do trabalho organizado e relativamente estável de décadas anteriores. Na nova configuração, têm-se modificações em três dimensões do trabalho atual:

1. Nas estruturas administrativas (redução de níveis hierárquicos, descentralização, flexibilização interna de rotinas, terceirização, etc.);
2. Nos processos de trabalho (produção em pequenos lotes, *just-in-time*, trabalho em equipe, CCQs, *Kanban*, etc.);
3. No próprio trabalho (fim de certas profissões, surgimento de outras, desemprego, sub-emprego, etc.).

Tais alterações afetam diretamente o universo subjetivo dos trabalhadores, na medida em que o desemprego e a precarização envolvem o indivíduo numa complexa teia de incertezas. Para Giddens (2004, p. 377), sem rendimento, as ansiedades na gestão do cotidiano tendem a aumentar; sem um trabalho, as oportunidades para o exercício de novas capacidades criativas são reduzidas; aqueles que estão desempregados têm freqüentemente como maior problema o aborrecimento e desenvolvem um sentido de apatia em relação ao tempo; fora do local de trabalho, o círculo de possíveis amizades e conhecimentos se reduz substancialmente; e, para os homens, em particular, a auto-estima está freqüentemente ligada à contribuição econômica nas despesas domésticas.

No chamado por Richard Sennett de *capitalismo flexível* (ou novo capitalismo), pode-se assegurar que imperam novas maneiras de organizar o tempo, sobretudo, o tempo de trabalho. O lema “*Não há mais longo prazo*”, grande exigência dos tempos flexíveis, para Sennett (2012, p. 32), significa que “as condições de tempo no novo capitalismo criaram um conflito entre caráter e experiência, a experiência do tempo desconjuntado ameaçando a capacidade das pessoas transformarem seus caracteres em narrativas sustentadas”. Prontamente, “o capitalismo de curto prazo corrói o caráter [...], sobretudo aquelas qualidades de caráter que ligam os seres humanos uns aos outros, e dão a cada um deles um senso de identidade sustentável” (SENNETT, 2012, p. 27).

Assim colocado, as metamorfoses no mundo do trabalho foram e estão sendo drásticas para aqueles que vivem da venda da força de trabalho. A frase “*Não há mais longo prazo*” expressa que a flexibilidade deve ser buscada a todo custo, afetando não apenas o tempo da vida profissional, mas principalmente, o cotidiano da vida pessoal. A flexibilidade invade até o íntimo do trabalhador, sua carne, sonhos, memória.

E a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), qual a relação com tudo isso? Qual a posição dela diante dessas mudanças estruturais? Como falar de QVT num cenário de tamanha precarização?

A QVT é uma prova concreta da flexibilização (estrutural) do trabalho, bem como, também, um recurso mais imediato (conjuntural) diante do processo de degradação estrutural do trabalho. Considerá-la assim é entendê-la para além de sua mera condenação e para além de sua simples valoração afetiva. É preciso, pois, com base num grande esforço de abstração, evitar uma visão excessivamente dicotômica do fenômeno.

Se tomado o campo das Ciências Sociais, e nele o da Administração em particular, essas contribuições apontam para o inadiável questionamento e redefinição do papel das organizações na sociedade, assim como das práticas de gestão. Tal revisão deixa antever a superação de dicotomias, hoje inaceitáveis, que têm levado a escolhas entre competição ou cooperação, dominação ou parceria, quantidade ou qualidade, expansão ou conservação, enfim, dicotomias que privilegiam o “ou” em detrimento do “e” (VERGARA; BRANCO, 2001, p. 26).

Assim, numa análise crítica (não-funcionalista), a QVT deve ser concebida como sinal de precarização do trabalho, pois amplia expressivamente a carga de responsabilidade sobre o trabalhador sob o rótulo de autonomia, liberdade, criatividade, ludicidade, etc. Extrai-se a mais-valia relativa não apenas pelos novos ritmos de trabalho proporcionados pelas inovações tecnológicas, mas sim, por programas motivacionais e de saúde (física e mental). Atua-se, portanto, dentro “*estrutura da ordem metabólica do capital*” (MÉSZÁROS, 2002) e não *para além dela*. A QVT, nesse sentido, opera como “o esforço despendido nas tentativas de transformar o trabalho, de adversário estruturalmente irreconciliável, no cúmplice dócil do capital” (MÉSZÁROS, 2002, p. 22).

Especificamente, como demonstram Dourado e Carvalho:

Quanto aos programas de qualidade de vida no trabalho, ao propor descentralização do processo decisório, maior aproximação entre concepção e execução do trabalho, melhoria nas condições do ambiente e no sistema de recompensas, por exemplo, conjugam em uma só estratégia de gestão vários meios de **manutenção do homem alienado e cada vez mais refém do processo econômico do qual é recurso** [...] As recompensas diretas e indiretas, as condições do ambiente de trabalho seguras e atrativas, a concepção do trabalho, a autonomia e participação do indivíduo, a imagem social da empresa e o equilíbrio entre trabalho, família e lazer promovem, na realidade, a **instrumentalização do indivíduo no trabalho** através de métodos cada vez mais sofisticados de controle social (DOURADO; CARVALHO, 2006, p. 05-12, grifo nosso).

Trata-se, pois, da busca cada vez mais racionalizada pelo controle objetivo e subjetivo do trabalhador, através da tentativa de ocultação dos conflitos estruturais entre capital e trabalho e da tentativa, crescente, de flexibilização do indivíduo conforme os imperativos do amor ao trabalho, da dedicação, da necessidade de entrega, de auto-estima, etc.

Por outro lado, a QVT é sim uma inovação estratégica num momento em que muito se reclama, por parte da classe trabalhadora, das condições de trabalho. Alguns ganhos em termos de condições de trabalho podem ser evidenciados, muito embora com marcas de um forte apaziguamento espinhoso entre capital e trabalho. Mas se tratam, mesmo que desigualmente do ponto de vista sócio-espacial, de concretas melhorias ambientais em muitas condições de trabalho para alguns setores e trabalhadores. Negar alguns avanços materiais seria fechar os olhos para a própria dinâmica da mudança organizacional. Dialeticamente, não há dominação sem existir resistência e os trabalhadores não podem ser integralmente instrumentalizados.

Logo, nas vicissitudes entre os debates sociológicos e administrativos, concordamos com Padilha (2010, p. 560) que, “certamente, desenvolver políticas de QVT é melhor do que não fazê-lo”<sup>9</sup>. Assim, numa breve paisagem prescritiva, a QVT deve ser, tanto o resultado, quanto uma aliada do processo de democratização das condições e relações de trabalho, significando, para os

---

<sup>9</sup> “Entretanto, acreditar que com isso a *oposição* entre capital e trabalho será transformada em parceria entre capital e trabalho é puro delírio” (PADILHA, 2010, p. 560).

trabalhadores, um processo de aprendizagem, que permita a participação no controle e nas decisões da empresa de modo que, ativamente, suas sugestões sejam “acatadas pela empresa, pois resultam de uma reivindicação dos que produzem aos que administram a riqueza da empresa, baseada na experiência e no conhecimento que os trabalhadores têm das condições de trabalho e de produção” (OLIVEIRA, 1991, p. 93). E, fundamentalmente, a QVT deve ter a função de criar um novo clima nas empresas, amenizando, principalmente, o temor constante da instabilidade contratual e de renda, das responsabilidades laborais e da própria saúde ocupacional dos trabalhadores. Não deve se limitar a chamada flexibilidade de horário, tampouco a programas de lazer nas empresas. Deve ser um instrumento de gestão moderno, tentando “contornar” parte da oposição entre os interesses empresariais e as expectativas trabalhistas. É mister, logo, pensar numa sociedade para o “trabalho contemporâneo livre de amarras ideológicas opressoras e, sobretudo, o resgate das dimensões de qualidade de vida e de trabalho, a partir de uma lógica onde o **homem é a centralidade** e não as razões econômicas e seus instrumentos reificadores” (DOURADO; CARVALHO, 2006, p. 06, grifo nosso).

Dar um passo inicial nesse grande desafio de imaginação sociológica é a condição primeira para romper com a instrumentalização desta ideologia empresarial e torná-la, de fato, fator de humanização nas empresas, dentro e fora delas. Estamos perto disso? Claro que não!

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **O que é sindicalismo**. São Paulo: Brasiliense, 1980.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 8. ed. São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2002.

BEAUGRAND, Eleonora Tinoco. A nova economia e a frágil euforia por mais empregos. **Cronos**. Natal, RN, v. 2, n. 1, p. 33-39, jan/jun. 2001.

BRESCIANI, Luís Paulo. Flexibilidade e reestruturação: o trabalho na encruzilhada. **Anais... XX Encontro Anual da ANPOCS**. Caxambu, outubro, 1996.

CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social**: uma crônica do salário. 7. ed. Tradução de Iraci D. Poleti. Petrópolis: Vozes, 2008.

DOURADO, Débora Coutinho Paschoal; CARVALHO, Cristina Amélia. Controle do homem no trabalho ou qualidade de vida no trabalho? **Cadernos EBAPE**, vol 4. n. 4, dez. 2006.

FORRESTER, Viviane. **O horror econômico**. Tradução de Álvaro Lorencini. São Paulo: UNESP, 1997.

GEORGE, Susan. **O Relatório Lugano**: sobre a manutenção do capitalismo no século XXI. São Paulo: Boitempo, 2002.

GIDDENS, Anthony. O trabalho e a vida econômica. In: \_\_\_\_\_. **Sociologia**. 4. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 1994.

LAFARGUE, Paul. **O direito à preguiça**. Tradução de Otto Lamy de Correa. São Paulo: Claridade, 2003.

LEITE, Márcia de Paula. Trabalho e sociedade em transformação. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 2, n. 4, p. 66-87, jul./dez. 2000.

MARX, Karl. **O capital**: crítica da economia política. Vol. 1, Livro Primeiro, Tomo 1. Tradução de Regis Barbosa e Flávio R. Kothe. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

**Revista: CCCSS Contribuciones a las Ciencias Sociales**  
ISSN: 1988-7833

MATTOSO, Jorge. **O Brasil desempregado**: como foram destruídos mais de 3 milhões de empregos nos anos 90. 2 ed. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 1999.

MATTOSO, Jorge. **A desordem do trabalho**. São Paulo: Scritta, 1995.

MÉSZÁROS, István. **Para além do capital**: rumo a uma teoria da transição. Tradução de Paulo Cezar Castanheira e Sérgio Lessa. São Paulo: Boitempo, 2002.

MUZIO, Gabriele. A globalização como o estágio de perfeição do paradigma moderno: uma estratégia possível para sobreviver a coerência do processo. In: OLIVEIRA, F; PAOLI, M. (orgs.). **Os sentidos da democracia**: políticas do discurso e hegemonia global. Petrópolis: Vozes, 1999, p.133-161.

OLIVEIRA, Graziela de. Democratização das Relações de Trabalho na Empresa. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, vol. 31, n. 4, out-dez, 1991.

PADILHA, Valquíria. Qualidade de vida no trabalho num cenário de precarização: a panacéia delirante. **Trab. Educ. Saúde**, Rio de Janeiro, v. 7. n. 3, p. 549-563, nov. 2009 / fev. 2010.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Interpretações sobre o Brasil. In: LOUREIRO, Maria Rita (org.). **50 anos de Ciência Econômica no Brasil**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

POCHMANN, Márcio. **O emprego na globalização**: a nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu. São Paulo: Boitempo, 2001.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: o desaparecimento das virtudes com o novo capitalismo. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Edições Best Bolso, 2012.

SORJ, Bila. Sociologia e trabalho: mutações, encontros e desencontros. **RBCS**, vol. 15, n. 43, junho, 2000.

STREETEN, Paul. Globalização: ameaça ou oportunidade? In: ARBIX, G. et al (org.). **Razões e ficções do desenvolvimento**. São Paulo: UNESP; EDUSP, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO, Paulo Durval. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, abr./jun. 2001.