



**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS**

**FRANCISCO COELHO CUOGO**

**OS EFEITOS DO TRABALHO FLEXÍVEL NA CONSTRUÇÃO DA TRAJETÓRIA  
PROFISSIONAL DO TRABALHADOR CONTEMPORÂNEO**

**SÃO LEOPOLDO, 2016**

FRANCISCO COELHO CUOGO

**OS EFEITOS DO TRABALHO FLEXÍVEL NA CONSTRUÇÃO DA TRAJETÓRIA  
PROFISSIONAL DO TRABALHADOR CONTEMPORÂNEO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Ciências Sociais da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Sociais.

Orientação: Profa. Dr<sup>a</sup>. Marília Veronese

Coorientação: Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup>. Elizardo Scarpati Costa

SÃO LEOPOLDO, 2016

C973e Cuogo, Francisco Coelho.  
Os efeitos do trabalho flexível na construção da trajetória profissional do trabalhador contemporâneo / Francisco Coelho Cuogo. – 2016.  
115 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, 2016.  
“Orientação: Profa. Dr<sup>a</sup>. Marília Veronese ;  
coorientação: Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup>. Elizardo Scarpati Costa.”

1. Organização industrial. 2. Trabalho – Aspectos sociais. 3. Relações trabalhistas. I. Título.

CDU 316.344.22

FRANCISCO COELHO CUOGO

**OS EFEITOS DO TRABALHO FLEXÍVEL NA CONSTRUÇÃO DA TRAJETÓRIA  
PROFISSIONAL DO TRABALHADOR CONTEMPORÂNEO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Ciências Sociais da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Sociais.

Aprovado pela banca em 12 de abril de 2016.

---

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marília Veronese  
UNISINOS

---

Coorientador: Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup>. Elizardo Scarpati Costa  
UNISINOS

---

Prof. Dr. Luiz Inácio Gaiger  
UNISINOS

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Lúcia Helena Alves Müller  
PUC-RS

*Sempre dediquei meus trabalhos e pesquisas à minha família. E novamente, seguindo minha tradição, dedico este a todos eles, que compõe a estrutura familiar e social com a qual convívio diariamente.*

*Na família encontramos abrigo, segurança e proteção. Na família compartilhamos segredos, emoções, sentimentos e sonhos. É para ela que corremos quando desejamos partilhar conquistas e vitórias. É para ela que recorreremos em momentos de tensão e ansiedade.*

*Na família encontro minha esposa Larissa, sempre atenta e preocupada, minha pequena Isabela, que com delicadeza e firmeza segue em busca de seus - ainda pequenos - objetivos, meus pais, Sérgio e Regina, que têm sido verdadeiros sustentáculos para a manutenção da estrutura familiar e meu irmão, Cássio, cuja relação e empenho com os estudos é um exemplo a ser seguido por muitos jovens.*

*Dedico à minha família, pois ao longo da vida aprendi que a família é o menor núcleo social existente na sociedade, mas o de maior importância na vida do ser humano.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos meus amigos, colegas e familiares que incentivam e apóiam constantemente meu esforço na construção de minha trajetória acadêmica, entendendo, compreendendo e aceitando, pacientemente, as longas horas em que me ausento de suas presenças e convívio a fim de me fazer presente entre meus livros e o computador.

À Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), por ser a instituição que tão bem me atendeu, de maneira respeitosa e eficiente, em todas as minhas necessidades enquanto aluno.

À Prof<sup>a</sup>. Doutora. professora Marília Veronese pelos conselhos apropriados e precisos para a construção desta pesquisa. E que, apesar de tantas demandas e responsabilidades no ambiente acadêmico, sempre foi atenciosa e dedicada nos momentos de orientação. Tendo sido, também, uma professora cuja determinação profissional se mostrou um exemplo a ser seguido pelos seus orientandos. Ao Prof. Dr. Luiz Inácio Gaiger cujas observações apresentadas no Exame de Qualificação foram de tamanha riqueza e profundidade que se mostraram determinantes para a organização do conteúdo desta dissertação. Ao Prof. Dr. José Luiz Bica por ter sido um verdadeiro mestre no ensino das Teorias Sociais e enriquecido sobremaneira meu conhecimento acerca da Sociologia. E ao Prof. Dr. Elizardo Costa que mesmo tendo chegado em momento posterior se fez presente e com considerações apropriadas e importantes na organização desta pesquisa.

*"Os métodos de trabalho estão indissoluvelmente ligados a um determinado modo de viver, de pensar e de sentir a vida"*

*(Antonio Gramsci)*

## RESUMO

A dissertação que segue se propõe a analisar as transformações ocorridas a partir da década de 1970, com a reestruturação do capitalismo, considerando seus efeitos sobre as características do trabalho e sobre as estruturas organizacionais impactadas pela sociedade informacional. Pretendemos, assim, discutir as mudanças que vêm ocorrendo no contexto profissional, estabelecendo relações com as transformações da economia e do contexto organizacional a partir da transição da era industrial para a era da informação. Nessa conjuntura, buscamos desenvolver uma percepção crítica sobre as exigências que vêm sendo feitas por parte das organizações em relação às competências requeridas do trabalhador contemporâneo e como tais aspectos podem afetar - positiva ou negativamente - a classe trabalhadora. Por isso, abordamos neste trabalho as características da era industrial, estreitando nesta abordagem o trabalho mecanicista, as características do fordismo e seus efeitos sobre o trabalhador taylorista. No tópico seguinte, destacamos a crise do modelo fordista de acumulação, a transição para a acumulação flexível, onde discorreremos, também, sobre o toyotismo e o informacionalismo. Em seguida, consideramos os efeitos da economia neoliberal sobre as características e a organização do trabalho, analisando os estímulos conferidos ao trabalho flexível. Buscamos investigar os reflexos das mudanças ocorridas no trabalho da era industrial (sob a perspectiva do modelo fordista) para a era informacional (sob a perspectiva da acumulação flexível e do neoliberalismo) sobre o trabalhador e, mais especificamente, buscamos entender os sentidos deste tipo trabalho para o jovem trabalhador contemporâneo. Para abordar as características do modelo fordista e seus efeitos sobre o trabalhador industrial utilizamos as obras de Harvey (1992), Alves (1999) e Aranha (2006). Ao falar sobre a sociedade informacional e o neoliberalismo foram analisadas as concepções de Castells (2002) e Anderson (1996). Nos aspectos relacionados ao trabalho - bem como sobre a sua flexibilidade - utilizamos como referência as obras de Antunes (2005), Sennet (2006) e Lazzarato (2001). Aproximamos, ainda, alguns conceitos da área da administração, visto que o discurso desta área contribui para legitimar a condição do trabalho na atualidade, principalmente no que diz respeito ao trabalho flexível. Para sustentar estes argumentos recorremos a autores como Eboli (2004), Meister (1999) e Caravantes (2008). A pesquisa desenvolvida nesta dissertação

levantou dados qualitativos através de aplicação de questionário com perguntas abertas. Os questionários foram aplicados em dois grupos de profissionais (todos na condição de trabalhadores e estudantes do ensino superior), separados por faixa etária. O primeiro grupo de jovens trabalhadores estava na faixa etária de 18 a 35 anos e o segundo grupo de trabalhadores na faixa etária acima de 36 anos. Dessa forma, objetivamos compreender a percepção destes trabalhadores acerca do trabalho flexível. Para análise das respostas dos questionários utilizamos o método de análise de conteúdo de Bardin (1994).

**Palavras-chave:** Fordismo, industrialização, informacionalismo, trabalho flexível.

## ABSTRACT

The following dissertation intends to analyze the changes occurred from the 1970s, with the restructuring of capitalism, considering its effects on labor characteristics and on organizational structures impacted by the information society. We intend, therefore, to discuss the changes taking place in the professional context, establishing relations with the transformation of the economy and the organizational context in a transition age, that means from the industrial to the information age. At this scenario, we seek to develop a critical awareness about the demands that have been made by organizations in relation to the skills required of the contemporary worker and how those aspects can affect - positively or negatively - the working class. So we approached in this project the characteristics of the industrial age, narrowing this approach the mechanistic work, fordism characteristics and their effects on taylorism worker. In the following topics, we highlight the Fordist crisis of accumulation, the transition to flexible accumulation, which deal also about Toyotism and informationalism. Next, we consider the effects of neoliberal economics on the characteristics and organization of work, analyzing the stimuli that it gives flexible working. We seek to investigate the consequences of changes in the work of the industrial era (from the perspective of the fordist model) for the information era (from the perspective of flexible accumulation and neoliberalism) on the worker and, more specific, we seek to understand the meanings of such work for the young contemporary worker. To address the characteristics of the fordist model and its effects on the industrial worker we used the Harvey (1992), Alves (1999) and Aranha (2006). When talking about the information society and neoliberalism were analyzed conceptions of Castells (2002) and Anderson (1996) . The aspects related to work - as well as its flexibility - we use as reference the works of Antunes (2005), Sennett (2006) and Lazzarato (2001). We approached also some concepts of management area, as the speech of this area helps to legitimize the work condition at present, especially with regard to flexible working. To support these arguments resorted to authors such as Eboli (2004), Meister (1999) and Caravantes (2008). The research developed in this dissertation raised qualitative data through a questionnaire with open questions. The questionnaires were applied in two professional groups (all in the condition of workers and students in higher education), separated by age group. The first group of young workers were aged 18-35 years and the second group of

workers aged above 36 years. Thus, we aim to understand the perception of workers about flexible working. For analysis of the responses to the questionnaire we used the Bardin content analysis method (1994).

**Keywords:** Fordism, industrialization, informationalism, flexible working.

## LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1 - Extratos de debate ocorrido no LinkedIn sobre a flexibilização de lei trabalhista.....	59
Figura 2 - Extratos de debate ocorrido no LinkedIn sobre a preferência do trabalhador atual pelo trabalho flexível em detrimento do aumento salarial.....	60
Tabela 1 - Perguntas do questionário aplicado nos trabalhadores das áreas de gestão .....	66
Tabela 2 – Relação das questões elaboradas para o questionário com os temas explorados.....	67
Tabela 3 – Categorias definidas para a análise de conteúdo.....	69
Tabela 4 – Informação sobre os participantes do questionário na faixa etária dos 18 aos 35 anos.....	72
Tabela 5 – Informação sobre os participantes do questionário na faixa etária acima dos 36 anos.....	74

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS E TABELAS.....</b>	<b>10</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 Os desafios da trajetória.....	16
1.2 Objetivo geral.....	18
1.2.1 <i>Objetivos específicos.....</i>	<i>18</i>
<b>2 DO FORDISMO AO INFORMACIONALISMO .....</b>	<b>20</b>
2.1 A divisão de tarefas.....	24
2.2 O modelo fordista.....	27
2.3 O toyotismo e a produção flexível .....	31
2.4 Impactos do neoliberalismo e da acumulação flexível .....	39
2.5 As influências do informacionalismo ....	42Error! Bookmark not defined.
<b>3 O TRABALHO FLEXÍVEL NA CONTEMPORANIEDADE .....</b>	<b>46</b>
3.1 A flexibilidade do trabalho na sociedade informacional .....	50
3.2 A relação do trabalhador contemporâneo com o trabalho flexível .	54
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>63</b>
4.1 Procedimento para a coleta de dados .....	67
4.2 Análise dos dados coletados .....	69
<b>5. CONDISERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>107</b>
REFERÊNCIAS.....	111

## 1. INTRODUÇÃO

As características do trabalho nas sociedades industriais, no que diz respeito à sua organização, modo de execução e realização de tarefas, vêm acompanhando desde o século XVIII, o sistema produtivo predominante. Este sistema está alicerçado em dois pressupostos: modo de produção e modo de desenvolvimento. O primeiro refere-se à forma como o produto do trabalho é distribuído, considerando como se dá sua apropriação e o uso do seu excedente. O segundo se refere aos recursos necessários para a produção. Assim, na era agrícola o principal recurso do modo de desenvolvimento agrário era a terra, enquanto que na era industrial foram às fontes de energia e, na era informacional, como outrora foi definida por Castells (1999), é a produção e o compartilhamento de informação, tese igualmente defendida por Alvin Toffler (1995). Assim, sobre o modo de desenvolvimento econômico e social, Castells (1999) pondera que o arranjo produtivo se qualifica de duas formas: capitalista ou estatista.

No arranjo capitalista o produto do trabalho, sua apropriação e o uso do seu excedente ficam sujeitos aos interesses do capital, enquanto que no arranjo estatista ficam sob o controle estatal. Nesse sentido, tanto o modo de produção quanto o modo de desenvolvimento têm causado efeitos diretos sobre a sociedade, impactando no comportamento dos indivíduos, bem como nas relações de trabalho e na sua organização. Historicamente, as forças produtivas influenciam a cultura das sociedades através relações sociais que são estabelecidas – a partir do modo de desenvolvimento – entre a sociedade e as organizações nela existentes. Logo, a sociedade industrial não é apenas uma “sociedade em que há indústrias, mas uma sociedade em que as formas sociais e tecnológicas de organização industrial permeiam todas as esferas de atividade” (CASTELLS, 1999, p. 65). O trabalho, por sua vez, está inserido nesse contexto, sofrendo modificações e variações em cada modo de desenvolvimento, como veremos no decorrer desta dissertação.

No sistema industrial – tanto no contexto capitalista, quanto no estatista – o trabalho estava diretamente relacionado com a produção em massa, em série e em constante busca pela eficiência produtiva, visando à redução do tempo de execução das tarefas e o aumento da capacidade de produção do trabalhador<sup>1</sup>. Esta condição

---

<sup>1</sup> Ao nos referirmos ao "trabalhador" ao longo do texto, seja o trabalhador contemporâneo, seja o trabalhador da era fordista/taylorista, nos referimos também às trabalhadoras. O uso da palavra no

marca o estilo de trabalho da era industrial, submetendo o trabalhador a uma atividade mecanicista, braçal e alienadora.

Embora os fundamentos do capitalismo e do estatismo diverjam no que diz respeito aos seus interesses – no capitalismo visa-se o aumento dos lucros, a partir do excedente determinado pela produtividade, enquanto que no estatismo, segundo Castells (1999), o aumento do excedente visa à maximização do poder estatal – o processo de produção industrial está baseado, principalmente, nos conceitos taylorista e fordista. Portanto, em ambos os contextos da atividade industrial – capitalista e estatista –, os fundamentos taylorista/fordista são igualmente seguidos. Fundamentos estes que afetam diretamente a sociedade, pois, historicamente, as sociedades são organizadas em processos influenciados pelas relações de produção, de forma que estes processos influenciam as relações sociais, a apropriação e o uso do excedente (CASTELLS, 1999). Assim, as características empregadas no modo de produção – neste caso o modo de produção fordista da era industrial - afetam as relações sociais com reflexos sobre o mundo do trabalho.

No século XIX, com o desenvolvimento das forças produtivas e a implementação do modelo de produção fordista, como caracterizou Gramsci (2001), uma vez mais, o trabalho sofreu grandes transformações. Este tinha como objetivo reduzir os custos da produção, a fim de reduzir o preço das mercadorias e aumentar a comercialização dos produtos com o maior número possível de consumidores. Para atender esta demanda de produção era necessário, então, um trabalho repetitivo, braçal e operacional, onde cada trabalhador executasse no menor tempo possível a mesma tarefa diversas vezes ao longo da jornada de trabalho.

Conseqüentemente, a produção uniforme de milhares de mercadorias iguais conduzia a sociedade industrial a um consumo massificado e mantinha uma estrutura de classes sociais. A condição de trabalho, o tipo de trabalho e o consumo se apresentam como características que evidenciam as diferenças de classes. Os detentores do capital e dos meios de produção desenvolviam determinado tipo de trabalho e tinham acesso a bens e serviços diferenciados da grande massa de

---

gênero masculino não indica neste texto uma referência aos trabalhadores homens, apenas. No entanto, como a palavra aparece com bastante frequência ao longo do texto, visando deixar a leitura mais dinâmica, utilizamos uma única palavra para nos referirmos à classe trabalhadora (o que inclui homens e mulheres).

trabalhadores que vendiam sua força de trabalho em troca de salários módicos e capazes – ou até mesmo incapazes – de sustentar seus lares.

A sistematização da produção em série, através das linhas de montagem para a produção industrial - baseadas nos princípios tayloristas - promoveu eficientemente a produção em massa, culminando com o aumento do consumo e um sistema de reprodução do trabalho marcado pelo controle do trabalho (HARVEY, 1992). Sob essa perspectiva se estabeleceu o modelo de produção fordista, onde o sistema produtivo (força de trabalho e relações sociais de produção) contribui para o aumento da estratificação social.

Os processos de produção estruturados nos moldes da sociedade industrial e no modelo de acumulação fordista perduram até o último quartel do século XX. Na década de 1970, a crise do capitalismo leva as principais potências político-econômicas do ocidente a adotarem o neoliberalismo econômico como estratégia para tentar superar a crise, a medida potencializa o surgimento da chamada “sociedade informacional” (CASTELLS, 1999), cujo estilo de trabalho, padrão de consumo e estrutura social confrontava o modelo e as estruturas do industrialismo.

A sociedade da informação, influenciada pela globalização neoliberal, apresenta novas formas de organização social, redefinindo as características do trabalho e adotando formas mais flexíveis, tanto na estrutura das organizações quanto na execução do trabalho. Tais aspectos pretendem se apresentar como benéficos para o trabalhador, uma vez que lhe concede mais autonomia e liberdade no desenvolvimento do trabalho, tanto em aspectos relacionados à jornada de trabalho, quanto ao cumprimento burocrático de normas e processos no ambiente profissional. A evolução destas características e as mudanças ocasionadas pelo informacionalismo, integraram os conceitos do trabalho flexível nas perspectivas profissionais do trabalhador contemporâneo. Em nossa investigação consideramos os trabalhadores ligados às áreas de gestão, mais especificamente, quatro principais áreas que compõe a estrutura das organizações comerciais, quais sejam: recursos humanos, tecnológicas, comercial e financeira. Ainda, este público caracteriza-se por ser trabalhador e estudante, simultaneamente. A nossa hipótese sobre a relação do trabalho flexível com a trajetória profissional desses trabalhadores é que eles parecem compreender o trabalho flexível como o único tipo de trabalho aceitável, bem como o único tipo de trabalho que lhes dá liberdade, valoriza sua autonomia e coopera no seu desenvolvimento pessoal e profissional. No entanto, esta análise dá-

se a partir de uma percepção empírica do pesquisador que vem, nos últimos quatro anos, convivendo diariamente com trabalhadores - que são também estudantes - cuja interação tem se construído no ambiente acadêmico enquanto alunos do pesquisador. Portanto, pretende-se investigar, através de uma análise mais pormenorizada, a relação do trabalho flexível com a trajetória profissional destes trabalhadores.

Para abordar estes assuntos, percorreremos uma sequência de conteúdos que evidenciam, primeiramente, que tal como o trabalhador da era industrial era explorado pelo sistema econômico e político, da mesma forma, o trabalhador contemporâneo fica sujeito aos interesses das organizações capitalistas na sociedade informacional. Não obstante, a partir disso consideramos os efeitos do trabalho flexível na trajetória profissional do jovem trabalhador contemporâneo, especialmente daquele trabalhador que atua nas áreas de Recursos Humanos, Financeira, Comercial e Tecnológica. Escolhemos notadamente estas áreas pois são profissões estratégicas nas organizações comerciais e, portanto, são também áreas que vivenciam objetivamente as transformações do mundo do trabalho na mesma frequência com que as mudanças se fazem presente no mercado de trabalho. Faz-se importante, ainda, ressaltar que o propósito da pesquisa a ser realizada na dissertação não é entender o porquê do jovem trabalhador considerar que o trabalho flexível lhe parece favorável, mas, a partir de uma análise empírica, já considerando que esse jovem enxerga o trabalho flexível dessa maneira, nos propomos a pesquisar os efeitos que esse tipo de trabalho tem exercido sobre essa classe trabalhadora.

Assim, iniciamos esta dissertação analisando influências econômicas e sociais que, a partir dos interesses capitalistas e das transformações ocasionadas pelo neoliberalismo, refletiram-se nas características do trabalho contemporâneo. Nesta análise seguimos sequencialmente algumas temáticas, sendo elas: o modo como o trabalho foi estruturado na era industrial, seus impactos sobre o trabalhador, o desenrolar do neoliberalismo, o crescimento do informacionalismo e a sociedade informacional, aspectos que potencializaram a revolução tecnológica e, na etapa final da análise, pensamos na relação destas temáticas com o trabalho flexível fazendo uma descrição das características do trabalho na era informacional e seus reflexos sobre o trabalhador.

Por fim, apresentamos os aspectos metodológicos aplicados na investigação do tema desta dissertação, que se caracteriza pela natureza descritivo-exploratória, pela abordagem bibliográfica e pela análise de dados qualitativa. O uso do método descritivo se apresenta em função da intenção de descrever as características de um fenômeno existente. Quanto à natureza exploratória, pretendemos levantar informações sobre o objeto desta pesquisa e sugerir hipóteses acerca do problema proposto no item 1.2 desta dissertação (Problema de pesquisa). No que se refere à abordagem bibliográfica, serão analisadas referências teóricas já publicadas nas áreas de estudo desta pesquisa e através destas recolhermos informações prévias a respeito do problema em busca de respostas, sendo nosso interesse contribuir com novas perspectivas na realidade do fenômeno estudado.

### **1.1 Os desafios da trajetória**

As exigências de um mercado cada vez mais impactado pela velocidade das mudanças, em virtude, principalmente, da globalização e do desenvolvimento de novas tecnologias, têm incentivado as organizações contemporâneas a se adaptarem a novos conceitos e tendências em suas estruturas. Tendências estas que afetam diretamente as características e organização do trabalho. O trabalho flexível tem se mostrado uma consequência das adaptações, readaptações e adequações que as organizações têm realizado para sobreviver no cenário mercadológico, mas também para aumentar seus lucros e manter sua competitividade de mercado.

As empresas, segundo Bauman (2007, p.17) buscam colaboradores "flutuantes", descartáveis, "sem vínculos, compromissos ou ligações emocionais". O perfil de trabalhador(a) almejado neste ambiente é aquele pronto para "assumir qualquer tarefa que lhe apareça" e que esteja constantemente "preparado para se reajustar e se refocalizar de imediato [...] em novas prioridades e abandonando as adquiridas anteriormente" (BAUMAN, 2007, p.17). Para as organizações flexíveis<sup>2</sup>, típicas da

---

<sup>2</sup> O uso do termo 'organizações' ao longo deste trabalho se refere às empresas comerciais cujas características são típicas das empresas da economia informacional. Estas organizações diferem das organizações clássicas que se caracterizavam por estruturas rígidas, com muitos níveis hierárquicos e fundamentadas em preceitos burocráticos. Já as organizações flexíveis se apresentam como estruturas adaptáveis às mudanças tecnológicas, supostamente com hierarquias horizontalizadas, pouca formalização, visto que o objetivo dessas empresas é, acima de tudo, atingir resultados, com pouca ênfase no cumprimento de normas burocráticas, incentivando trabalhos de equipes

economia informacional, esta condição coopera para que elas obtenham melhores resultados no que diz respeito à competitividade e lucratividade. Pois dessa forma elas reduzem custos que teriam com funcionários especializados e com experiência em determinadas áreas profissionais<sup>3</sup>.

Além disso, o uso frequente das tecnologias da informação e comunicação, na era da informação<sup>4</sup>, passou a fazer parte da rotina diária das empresas, bem como daqueles que entram no mercado de trabalho, sendo obrigados a se adequarem ao novo aparato tecnológico que favorece as transformações das atividades laborais e intensificam as condições para o trabalho flexível. O próprio autor desta dissertação vivenciou esta realidade no mercado de trabalho. Profissionalmente, sua atuação deu-se em empresas multinacionais e, posteriormente, como empreendedor no segmento das tecnologias da informação e comunicação, desenvolvendo projetos para a internet. Em ambas as vivências, ele esteve sujeito ao trabalho flexível e pôde observar alguns efeitos deste fenômeno, tanto em sua trajetória profissional quanto na trajetória dos trabalhadores que atuavam nestas organizações. Os resultados destas vivências foram experiências que motivaram o interesse em pesquisar cientificamente o do trabalho flexível.

Somando-se às experiências profissionais, o autor também tem estado presente no ambiente acadêmico como docente no ensino superior, principalmente em cursos das áreas de gestão e tecnologias. Essa condição contribuiu para a construção de diversas percepções empíricas, através do contato e das relações estabelecidas com os alunos da graduação. A partir dessas observações foi possível perceber que o trabalho flexível é uma perspectiva que se apresenta de maneira cada vez mais intensa das organizações do século XXI e encontra no jovem trabalhador uma acolhida favorável. Na grande maioria dos casos, o jovem trabalhador que cursa o ensino superior - nas áreas de gestão e tecnologias -

---

multidisciplinares e envolvendo de maneira ativa funcionários de todos os níveis hierárquicos na tomada de decisões.

<sup>3</sup> Os questionários serão aplicados em profissionais das áreas de formação acadêmica em recursos humanos, comercial, financeira e tecnológica, pois entendemos que estas são áreas tipicamente afetadas pela mudança no contexto de trabalho, a partir da influência das organizações flexíveis no cenário corporativo.

<sup>4</sup> Período que, segundo Castells (1999), sucede a era industrial, quando emerge a sociedade informacional e uma economia informacional, mais especificamente a partir das décadas de 1970 e 1980.

identifica este tipo de trabalho como sendo favorável aos seus interesses e ao desenvolvimento de sua trajetória profissional.

Analisando criticamente estes aspectos pode-se considerar que a flexibilização do trabalho tem ocasionado não apenas a redução da jornada formal (aquela jornada tradicional de 8 horas diárias dentro da empresa ou do escritório), mas também maior flexibilidade nas relações empregador-empregado, enfraquecendo direitos trabalhistas; na construção de uma narrativa de vida fragmentada, tendo em visto a impossibilidade de sustentá-la na composição da experiência profissional; e no uso de novas tecnologias que permitem o exercício do trabalho em qualquer hora e local, podendo ocasionar, contudo, um esvaziamento dos sentidos do trabalho (SENNETT, 2006). “Por conseguinte, os(as) trabalhadores(as) estão hoje à mercê do processo crescente de diferenciação, segmentação e flexibilização dos mercados de trabalho, da descentralização da produção, da precarização das relações salariais e de vida” (COSTA, 2014: 53). É nesse contexto, então, que o jovem trabalhador se depara com trabalho flexível que, por sua vez, vem adentrando no mundo do trabalho de maneira cada vez mais rápida, intensa e encontrando acolhida por parte de muitos profissionais.

## **1.2 Objetivo Geral**

Compreender as percepções do trabalhador contemporâneo das áreas de gestão acerca do trabalho flexível na construção da sua trajetória profissional.

### **1.2.1 Objetivos específicos**

- Identificar as expectativas em relação à construção da trajetória profissional dos trabalhadores contemporâneos;
- Entender os sentidos do trabalho para esses trabalhadores;
- Estabelecer aproximações entre a teoria acerca do trabalho flexível e a realidade vivenciada pelos trabalhadores;

- Analisar as estratégias que os trabalhadores utilizam para fazer frente às demandas do trabalho flexível.

## 2. DO FORDISMO AO INFORMACIONALISMO

As transformações ocasionadas pela transição da sociedade agrícola para a sociedade industrial causaram drásticos efeitos nos processos de manufatura dos séculos XVIII e XIX que, por sua vez, refletiram nas relações econômicas e sociais, afetando as características e a organização do trabalho artesanal/manual da era agrícola, transformando o trabalho em operações e processos fragmentados, típicos da era industrial. Por isso, para abordar o assunto central desta pesquisa - o trabalho flexível -, cujas teorias se relacionam diretamente com os objetivos citados no item 1.2, faz-se relevante discorrer primeiramente sobre algumas características do trabalho da era industrial e que se mantêm, de forma mais marcante, ao longo do século XX.

Na segunda metade do século XVIII a industrialização se concentrou, predominantemente, na Inglaterra e de maneira menos intensa nos demais países do Reino Unido, na França, nos países baixos e escandinavos. No século seguinte - século XIX - a revolução industrial foi mais difusa, ocorrendo em países de diferentes continentes: Estados Unidos, Alemanha, Itália, Japão, Austrália etc. Naquele momento, a revolução industrial sob a lógica do capital afetou diretamente os meios de produção e a indústria se consolidou como o principal meio de desenvolvimento econômico. Sob esta lógica, os capitalistas se propunham a empregar grandes quantidades de trabalhadores assalariados, a fim de ampliar sua capacidade produtiva e fornecer produtos em escala quantitativamente maiores. Condições estas que afetaram a economia, as relações sociais e, conseqüentemente, a organização do trabalho.

O aporte dado à lógica de acumulação de capital, por parte das revoluções industriais, favoreceu o emprego da mão obra assalariada para a execução do trabalho. Até a primeira metade do século XVIII o trabalho se dava nas propriedades feudais de caráter autossuficiente, cujas terras eram arrendadas para camponeses que obtinham ganhos conforme a sua produção, ou nas oficinas de trabalho que, na era pré-industrial, eram conhecidas como manufaturas. Em ambos os casos o trabalhador era responsável pelo controle de todo o processo produtivo; desenvolvia tarefas manuais; não trabalhava sob uma rígida divisão de tarefas e tampouco trabalhava com uma jornada de horas imposta por um empregador e com metas de produção pré-estabelecidas. Logo, os pequenos grupos de trabalhadores - artesãos

e camponeses - eram responsáveis pelas etapas de todo o processo produtivo, do início ao fim. E o exercício de suas atividades estava relacionado à terra ou às tarefas artesanais.

Nas sociedades agrícolas e pré-industriais o trabalho era aprendido a partir do compartilhamento de conhecimentos através das relações humanas, valorizando a observação empírica. O trabalhador adquiria variadas habilidades que eram importantes para a execução das tarefas que compunham o desenvolvimento do trabalho e a aprendizagem de ofícios era informal e “desenvolvida no próprio ambiente de trabalho sem padrões ou regulamentações” (CUNHA APUD ARANHA, 2006, p. 166). A atividade profissional dos artesões e dos agricultores se caracterizava pela execução de tarefas diversas e variadas, ao longo da jornada de trabalho, e a aprendizagem ocorria na vivência com seus amigos e parentes. O trabalhador pré-industrial desenvolvia aptidões que lhes habilitavam manusear ferramentas e instrumentos de trabalho com os quais se identificava, na maioria das vezes a partir dos conhecimentos transmitidos por familiares de gerações anteriores. Estas condições favoreciam a aproximação do trabalhador com o seu trabalho, pois este tinha objetivos que eventualmente extrapolavam as necessidades de proventos para sustento pessoal e familiar.

A transição do modo feudal de produção se dá por duas vias. O produtor torna-se um mercador e capitalista, em oposição à economia agrícola natural e ao artesanato controlado pelas guildas da indústria urbana medieval. Esta é a via realmente revolucionária. Ou então o mercador se apossa diretamente da produção. Esta via, apesar de servir historicamente de modo de transição — como, por exemplo, o negociante de tecido inglês do século XVII que controla os tecelões, ainda que estes trabalhem independentemente, vendendo-lhes a lã e comprando deles o tecido — não pode por si mesma fazer muito no sentido de derrubar o antigo modo de produção, mas, ao contrário, preserva-o e utiliza-o como premissa (MARX, 1983, p.393).

Em contrapartida, o trabalhador industrial – típico do ambiente fabril e industrial oriundo da revolução industrial - enfrentava a substituição das ferramentas manuais por maquinário tecnológico. Este trabalhador lidava com uma tecnologia alheia aos seus conhecimentos e às aptidões adquiridas pelos anos de experiência no trabalho artesanal. O conhecimento para o trabalho, herdado de parentes e familiares que anos antes também utilizavam as mesmas ferramentas e executavam os mesmos processos produtivos, tinha pouco valor no ambiente das fábricas e escritórios do período industrial. Enquanto o maquinário de produção fabril concorria

com a produção artesanal, o trabalhador perdia sua autonomia diante das novas tecnologias, pois ele ficava sujeito ao ritmo de trabalho imposto pelo maquinário industrial e passava a desempenhar tarefas profundamente segmentadas e alheias às suas experiências e conhecimento profissional. Ou seja:

Em vez de a economia estar incrustada nas relações sociais, são as relações sociais que estão incrustadas no sistema econômico [...]. A sociedade tem que ser modelada de maneira tal a permitir que o sistema funcione de acordo com as suas próprias leis. Este é o significado da afirmação familiar de que uma economia de mercado só pode funcionar numa sociedade de mercado. (POLANYI, 2000, p.77)

Por isso, as transformações econômicas, provenientes do capitalismo e vivenciadas na revolução industrial, causaram tremendos impactos sociais. A população rural viu-se obrigada a deslocar-se do campo, em grandes contingentes, para os centros urbanos onde buscavam empregar-se nas empresas da época. Os antigos produtores eram, agora, obrigados a tornarem-se trabalhadores assalariados, estando a partir daí sob o controle do capitalismo. Artesãos e camponeses, privados dos seus meios de produção, transformavam-se em assalariados que, para sobreviver, eram obrigados a vender sua força de trabalho. Nesse cenário o trabalhador se tornava também um acessório da produção, considerado uma peça que compunha o processo produtivo, visto que as modernas máquinas tecnológicas eram tidas como os principais recursos para a produção daquele período.

Todas essas mudanças foram impulsionadoras para o estabelecimento do sistema capitalista e corroboraram para a divisão de cidadãos em distintas classes sociais. Segundo Hobsbawm (1982), este sistema colocava o proprietário do dinheiro de um lado e os trabalhadores do outro, pois os meios de produção e de subsistência ficavam sob controle do proprietário do dinheiro que, por sua vez, buscava aumento da sua soma de valores através da compra do trabalho alheio. E Boltanski & Chiapello (2009, p. 42) afirmam que "os assalariados perderam a propriedade do resultado de seu trabalho e a possibilidade de levar uma vida ativa fora da subordinação". Assim, a industrialização, causadora da implantação do maquinário que transforma o trabalho, afeta também a organização social. A lógica da acumulação e do lucro, fortalecida pela forma como o trabalho se dá no período de industrialização, reduz as relações sociais à economia, enquanto os trabalhadores perdiam ostensivamente o controle do processo produtivo, pois

passavam a trabalhar para um empregador, perdendo a posse tanto da matéria-prima quanto do lucro obtido pela comercialização do produto final. Concomitantemente, os detentores do capital - donos das fábricas e indústrias - aumentavam seu poder e suas riquezas.

Diante da aquisição da força de trabalho, este passou a ser organizado de forma que atendesse as expectativas dos empregadores. Fortaleceu-se assim o trabalho mecanicista, com tarefas extensamente repetitivas, desenvolvidas sob um rígido controle de tempos e de movimentos. Os trabalhadores tinham suas tarefas limitadas ao controle das máquinas que pertenciam aos donos dos meios de produção e que recebiam os lucros do trabalho alheio. Os proprietários dos meios de produção e de subsistência conseguiam desta maneira incrementar seus ganhos, controlando a qualidade e a quantidade de produção de cada trabalhador. Logo, o mecanicismo se mostrou eficaz na organização do trabalho da era industrial, pois trazia consigo uma importante característica para o incremento do processo produtivo: aumentava o volume de produção através da subjugação da força de trabalho e garantia crescimento exponencial aos lucros – que era a principal intenção da lógica capitalista. Assim, o capitalismo, sob a égide da revolução industrial, conseguiu transformar a economia agrária, baseada no trabalho manual, em uma economia mecanizada, dominada pela indústria e que obrigava o trabalhador a adequar-se ao trabalho e aos modos de produção, conforme a necessidade do capital.

Enquanto a produção artesanal e manual era desempenhada por um único artesão (ou um pequeno grupo de artesões) que cuidava de todo o processo produtivo, desde a aquisição da matéria prima até a comercialização ou troca do seu produto, o trabalho industrial, marcado pelo mecanicismo, era altamente segmentado. Cada trabalhador cuidava especificamente de uma etapa do processo produtivo. O trabalho deixava de ser realizado na casa ou na oficina do artesão para ser realizado nas dependências das empresas e indústrias que pertenciam aos detentores do capital. Assim, os trabalhadores que saíam do meio rural, e vivenciavam a transição do método de produção artesanal para o método de produção industrial, deixavam para trás suas profissões fundamentadas em atividades manuais e ingressavam em uma rotina de tarefas fragmentadas e repetitivas nas organizações da era industrial, onde máquinas tecnologicamente

desenvolvidas passaram a produzir o que até então vinha sendo produzido manualmente.

O tipo de trabalho que passara a ser realizado limitava o trabalhador no desenvolvimento de habilidades e competências de cunho pessoal. Era exigido que cada profissional alocado em determinado posto de trabalho - geralmente postos de trabalho operacional - desenvolvesse habilidades específicas do seu cargo e de suas tarefas, tornando os trabalhadores super especializados em suas respectivas funções. O principal objetivo da imposição de tarefas maçantes e repetitivas, na organização do trabalho da era industrial, era tornar o trabalhador eficiente, garantindo rapidez e qualidade na produção e também habilitá-lo a desenvolver métodos de trabalho que dessem conta do grande volume de produção para o consumo de massa. Processo esse que constituía uma exploração cíclica do trabalhador, pois enquanto o consumo mais se massificava (exigindo aumento na produção) maior era a subjugação de trabalhadores, visto que estes precisariam produzir cada vez mais a fim de atender a grande demanda de massa. Nesse contexto as qualificações dos trabalhadores se resumiam à produção de produtos padronizados e ao manuseio do maquinário que marcava a tecnologia industrial. Para Harvey (1992, p. 123) este tipo de trabalho - que era legitimado através do taylorismo - se caracterizava como sendo "puramente rotinizado, exigindo pouco das habilidades manuais tradicionais e concedendo um controle quase inexistente ao trabalhador sobre o projeto, o ritmo e a organização do processo produtivo".

Visto que a mecanização da rotina do trabalho industrial estruturava-se no estilo fordista de produção - linhas de montagem e produção em série que objetivavam fazer grandes quantidades de produtos idênticos - a exploração do trabalhador se constituía de maneira absoluta: explorava sua capacidade física e mental durante as atividades laborais e explorava sua condição socioeconômica pressionando o trabalhador a ser também um consumidor, garantindo assim o consumo massificado daquele período.

## **2.1 A divisão de tarefas**

Na Inglaterra do século XVIII, paralelamente ao desenvolvimento inicial do período industrial, o economista clássico Adam Smith<sup>5</sup> (1723 - 1790), em 1776,

---

<sup>5</sup> Smith, Adam. *A Riqueza das Nações*. Tradução de 1983. Ed. Abril Cultural, 1983.

apresenta uma produção literária defendendo o aprimoramento das forças produtivas do trabalho através da divisão de tarefas. As principais causas dessa divisão, segundo Smith, seriam a maior destreza existente em cada trabalhador, a economia de tempo – considerando o tempo que seria gasto pelo trabalhador ao passar de um tipo de tarefa para outra - e a invenção de um grande número de máquinas que facilitariam e abreviariam o trabalho, possibilitando que um único trabalhador realizasse tarefas que de outra forma teriam de ser realizadas por muitos trabalhadores. Estes três pontos - divisão do trabalho conforme a destreza existente em cada trabalhador; economia de tempo e invenção e uso de máquinas no trabalho – são aspectos que sustentam de maneira eficaz a lógica do capital, ou seja, garantem que se produza mais com menos esforço. E foram, por sua vez, aspectos marcantes nas revoluções industriais.

Naquele momento, considerava-se que o trabalhador que demonstrasse certa destreza para uma tarefa específica deveria se especializar naquela determinada tarefa. Tendo como objetivo aprimorar a execução das tarefas, uma vez que o trabalho seria, então, desenvolvido com mais rapidez, agilidade e qualidade. Tais aspectos contribuía para a lógica do capital que era o aumento dos lucros a partir de mais trabalho e mais produção com menos gastos e menos tempo. Aspectos que eram bem contemplados pela divisão do trabalho, visto que quanto mais especializado o trabalhador se tornava mais rápido ele produzia, de maneira melhor, reduzindo o tempo de trabalho e evitando desperdício de material com retrabalho.

Tais ideias foram ampliadas à sombra do taylorismo. Visando estabelecer um método científico de organização do trabalho, Frederick Winslow Taylor (Filadélfia, 20 de março de 1856 - Filadélfia, 21 de março de 1915) defendeu a fragmentação do trabalho industrial, levando cada trabalhador ao exercício de pequenas parcelas nas tarefas laborais. O objetivo era que o trabalho fosse o mais simples possível, garantindo que o trabalhador pudesse repetir a mesma tarefa com rapidez e de forma assertiva. O tempo de execução das tarefas, assim como os movimentos que o trabalhador exercia na realização do seu trabalho eram rigidamente controlados, de forma que cada trabalhador tinha um tempo específico para a realização de suas tarefas e seus movimentos deveriam seguir uma prescrição imposta pela supervisão da linha de montagem (TAYLOR, 1982).

O taylorismo contribuía para que as estruturas organizacionais fossem hierarquizadas, intentando uma rígida supervisão sobre o trabalhador, e

sistematizadas, garantindo que o tempo de produção fosse adequado ao controle de tempo. Para Moraes Neto (1986, p. 32) o taylorismo resultava no:

controle de todos os passos do trabalho vivo, controle de todos os tempos e movimentos do trabalhador, claro que de forma necessariamente despótica. Em poucas palavras a transformação do homem em máquina, e não utilização da máquina. Liberta-se o capital da habilidade dos trabalhadores, só que, em vez de se libertar introduzindo a máquina, busca-se objetivar o fator subjetivo, o trabalho vivo.

A racionalização da produção, o aumento da produtividade no trabalho e o empenho em acabar com desperdício de tempo, perante a argumentação taylorista, tornaram o tempo em uma mercadoria. E ao trabalhador assalariado foi imputada a responsabilidade de realizar suas tarefas no menor tempo possível e de maneira precisa, evitando gastos de material e de tempo (CARMO, 2001).

Assim, a forma de organização do trabalho baseada na separação e especialização das tarefas, ao longo da era industrial, apresentava benefícios para o detentor do capital. O proprietário dos meios de produção e dos meios de subsistência tinha o alcance dos seus interesses - o aumento dos lucros - potencializados na divisão de trabalho, pois, isto favorecia a produção em série, caracterizada pelas linhas de montagem dos séculos XIX e XX, refletindo diretamente na redução de tempo de produção, bem como mais controle sobre o operário, impondo assim mais disciplina na rotina de trabalho. Logo, a concepção da super especialização do profissional estava em congruência com a produção de massa, visto que ela tornava o trabalhador em um operário eficiente, capaz de produzir grandes volumes de mercadorias padronizadas.

Porém, enquanto o capitalista aumentava seus ganhos através do trabalho fragmentado - que posteriormente solidificaria o modelo fordista de acumulação -, gerando e acumulando capital através do incremento produtivo que se intensificava na eliminação de todo e qualquer tempo ocioso durante o expediente de trabalho, o trabalhador era subjugado. O trabalho repetitivo e mecanicista reduzia sua autonomia, em função da forma de trabalho que se construiu como reflexo dos interesses capitalistas; assim, ele ficava impossibilitado de desenvolver-se intelectualmente ou mesmo usar outras habilidades manuais ou intelectuais. Ao trabalhador restava apenas aprimorar o desempenho das mesmas tarefas, visando à eficiência do seu trabalho. Desta forma, a exploração imposta ao trabalhador, subjugado pelo industrialismo, não se limitava apenas à venda da mão de obra,

mas, se alongava ao desenvolvimento pessoal e profissional daquele trabalhador. Ele se via obrigado a sujeitar-se ao trabalho imposto pelo empregador - visto que não tinha mais acesso a matéria prima e aos meios de produção - e desenvolvia um trabalho alienante, avesso as suas qualificações e experiências e limitante no desenvolvimento de novas habilidades.

## **2.2 O modelo fordista**

Em conformidade com a proposta taylorista (controle de tempos e movimentos e fragmentação de tarefas) toda a atenção para a organização do trabalho estava na racionalização dos processos produtivos. Havia um interesse desproporcional no melhor aproveitamento do tempo na execução de cada tarefa e no máximo rendimento que cada trabalhador poderia trazer a partir do seu desempenho profissional. A atividade laboral se resumia na execução de atividades repetitivas e braçais com a participação do operário se restringindo a uma única parte do processo produtivo. O trabalhador, para sobreviver neste cenário, deveria aprender como executar a tarefa que lhe era incumbida e repetir o mesmo processo, inúmeras vezes, de maneira mecânica, observando cuidadosamente a rigidez dos horários de início e de término da sua rotina laboral.

A relação entre o dominador (capitalista) e o dominado (trabalhador assalariado) era notória. No ambiente profissional era imposto ao trabalhador aquilo que ele deveria saber e aprender, de forma que "o controle, a prescrição e a limitação dos movimentos praticamente anulavam a importância do 'saber-fazer' dos trabalhadores" (SIQUEIRA, 2003, p. 2). Não havia qualquer preocupação em desenvolver seu senso crítico ou sua autonomia no ambiente de trabalho. Questionar ordens dos superiores na hierarquia organizacional; expressar um pensamento contrário aos supervisores ou gerentes; ou sugerir métodos e processos de trabalho diferentes do que era imposto, não era bem aceito na rígida estrutura das organizações da era industrial. Rifkin (2012) considera que o perfil de profissional requerido pelas empresas naquele período era de um trabalhador submisso, obediente e capaz de ações mecânicas. Na mesma linha, Toffler (1995) afirma que aquele tipo de trabalho exigia trabalhadores que se apresentassem na hora, pessoas que aceitassem ordens e que estivessem dispostas a se escravizarem às máquinas ou aos escritórios em tarefas densamente repetitivas.

Segundo Aranha (2006) o aumento de produtividade nas organizações, buscando ampliar a eficiência e eficácia através de um trabalho realizado por trabalhadores especializados em áreas profissionais, visando reduzir os gastos com a produção, era a ótica do modelo fordista de acumulação do capital. Por isso, a condição imposta ao trabalhador objetivava atender unicamente aos interesses capitalistas, onde a execução de atividades mecanicamente programadas e sem qualquer reflexão se mostravam eficientes para aumentar a produtividade, bem como para atender ao mercado e ao consumo de massa.

Assim, as características do trabalho nesse contexto contribuíram para a formação do modo de acumulação fordista. Segundo Harvey (1992) a industrialização contribuiu para a racionalização da produção capitalista, favorecendo os aprimoramentos propostos por Henry Ford, cuja intenção era aumentar exponencialmente a produtividade e reduzir os custos de produção. Através do fordismo as atividades laborais, especializadas em tarefas simples, trouxeram inovações técnicas e organizacionais que se articularam de tal forma que a produção em massa e o consumo em massa se adaptavam perfeitamente às ofertas e demandas do período entre guerras. O trabalhador industrial era constantemente estimulado a consumir "os produtos produzidos em massa que as corporações estavam por fabricar em quantidades cada vez maiores" (HARVEY, 1992, p. 122). Assim, as novas formas de consumo eram plenamente adaptáveis aos processos de trabalho - fragmentados e automatizados - organizados pelo fordismo, potencializando a construção do processo de acumulação fordista.

Em linhas gerais, o fordismo "foi uma associação das normas tayloristas do trabalho com a produção e o consumo de massa, o que levou o modo capitalista de produção a regular o valor muito além do movimento espontâneo do mercado" (BOTELHO, 2008, p. 31), tendo se apoiado cinco condições características do período industrial: produção em massa; parcelamento das tarefas; criação da linha de montagem; padronização das peças; e automatização das fabricas (SANTOS, 2009). Para Harvey (1992, p. 121) "O que havia em especial em Ford (e que em última análise, distingue o fordismo do taylorismo) era a sua visão, seu reconhecimento explícito de que produção de massa significava consumo em massa" e portanto era necessário "um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho". Harvey (1992, p. 121) considera ainda que as inovações de Ford "eram mera extensão de tendências

bem-estabelecidas" e que ele "fez pouco mais do que racionalizar velhas tecnologias e uma detalhada divisão do trabalho pré-existente". Por fim, Ford lançou as bases de um sistema em que os próprios trabalhadores – até então vistos como mão-de-obra a ser usada no limite de suas potencialidades – deveriam ser considerados também como consumidores.

Por isso, a sustentação do modelo fordista de acumulação exigia trabalhadores que produzissem e consumissem a produção em massa. Segundo Antunes (2009, p. 247):

Tratava-se de uma produção cronometrada, com ritmo controlado, produção homogênea, buscando, como disse Ford, que a opção do consumidor fosse escolher entre um carro Ford, cor preta, modelo T ou outro carro Ford, cor preta, modelo T. A linha de montagem, concebida para funcionar em ritmo seriado, rígido e parcelar, gerou uma produção em massa que objetivava a ampliação do consumo também de massa, incrementando da mesma forma os salários operários.

Para tal, foi necessário concretizar normas, comportamentos e hábitos da sociedade industrial, garantindo que os trabalhadores dedicassem seus salários para o consumo dos produtos produzidos em larga escala. Essa condição tornava o poder corporativo, no modelo fordista de acumulação, um agente econômico expressivo na sociedade capitalista. "As decisões das corporações se tornaram hegemônicas na definição dos caminhos do crescimento do consumo de massa [...] para manter a demanda efetiva em níveis capazes de absorver o crescimento sustentado do produto capitalista" (HARVEY, 1992, p. 129).

Além das características do trabalho e do modo de produção consolidados na era industrial, o estabelecimento do fordismo constituiu "uma miríade de decisões individuais, corporativas, institucionais e estatais" (HARVEY, 1992, p. 122). Sendo o keynesianismo um exemplo de como medidas estatais e práticas institucionais contribuíram para a solidificação fordista. O fordismo se associou "fortemente ao keynesianismo, e o capitalismo se dedicou a um surto de expansões internacionalistas de alcance mundial" (HARVEY, 1992, p. 125). O sistema de Henry Ford encontrou duras barreiras, por parte dos trabalhadores, para sua implantação na estrutura das organizações nas duas primeiras décadas do século XX. No entanto, o *welfare state* foi utilizado de maneira favorável para a expansão e consolidação do modo de acumulação fordista.

Segundo Harvey (1992, p. 123):

o estado das relações de classe no mundo capitalista dificilmente era propício à fácil aceitação de um sistema de produção que se apoiava tanto na familiarização do trabalhador com longas horas de trabalho puramente rotinizado, exigindo pouco das habilidades manuais tradicionais e concedendo um controle quase inexistente ao trabalhador sobre o projeto, o ritmo e a organização do processo produtivo.

Por isso, o pacto social entre capital e sindicatos, através do “estado de bem-estar social” foi importante para a lógica fordista, uma vez que ele abrandou as resistências trabalhistas em relação ao sistema fordista. Os representantes da classe trabalhadora - as organizações sindicais - foram gradualmente aceitando acordos concernentes a questões salariais e jornadas de trabalho, tendo, em contrapartida que conscientizar a classe trabalhadora a se sujeitar ao trabalho alienante do sistema fordista de produção.

as corporações aceitaram a contragosto o poder sindical, particularmente quando os sindicatos procuravam controlar seus membros e colaborar com a administração em planos de aumento de produtividade em trocas de ganhos de salário que estimulassem a demanda efetiva da maneira originalmente concebida por Ford. (HARVEY, 1992, p. 129)

E De Masi (2003, p. 82) afirma que:

As políticas keynesianas e o Estado do bem-estar tiveram crédito e sucesso nos países industriais do Ocidente a partir dos anos 30 e, sobretudo, entre o fim da Segunda Guerra Mundial e o início dos anos 70. Elas conseguiram uma reestruturação da relação entre capital e trabalho que altera os objetivos, os instrumentos e o terreno do conflito de classe por meio de acordos entre empregadores e sindicatos.

Assim, o fordismo sobrepujou a concepção de ser um modo de organização dos processos de trabalho, apenas. Mas, além disso, expressou uma forma de acumulação do capital, estabelecendo uma determinada organização da sociedade capitalista, levando a sociedade industrial a um sistema sócio-econômico orientado para o progresso tecnológico e para a acumulação do capital. Introduzindo concomitantemente uma série de normas e padrões que deveriam servir de modelo para a maioria, objetivando a reprodução de padrões nas relações sociais. Logo, a institucionalização das decisões sociopolíticas e econômicas deveria orientar o comportamento dos atores envolvidos no processo de acumulação do capital sob a égide do fordismo.

### 2.3 O toyotismo e a produção flexível

A movimentação dinâmica do capital, buscando continuamente novos mercados para investimento e aprimoramento dos processos produtivos, levou a industrialização - iniciada nos séculos XVIII e XIX - a novos patamares no século XX. A contínua evolução das tecnologias, alçadas pelos interesses do capitalismo, chegou a microeletrônica e ao computador. Ambos incrementaram os recursos de produção e, incorporados nos processos de trabalho dos países cuja relação com os recursos tecnológicos era acentuada, contribuíram para a produção flexível. Graças ao computador e outras formas avançadas de tecnologia industrial foi possível estabelecer uma forma de produção por região do globo, em rede e geograficamente fragmentada. Esse novo modelo se consolidou através do *toyotismo*.

O *toyotismo* se apresentou ao mundo como um "novo método de gestão da produção, impulsionado, em sua gênese sócio-histórica, pelo sistema Toyota" (ALVES, 1999, p. 90). Ainda que seu desenvolvimento tenha iniciado entre as décadas 40 e 50, ele se tornou modelo mundial de produção nos países capitalistas no último quartel do século XX quando "conseguiu assumir um valor universal para o capital em processo, tendo em vista as próprias exigências do capitalismo mundial, das novas condições de concorrência e de valorização do capital surgidas a partir da crise capitalista dos anos 70" (ALVES, 1999, p. 90). Portanto,

Isso significa dizer que o toyotismo não pode mais ser reduzido às condições históricas de sua gênese, tornando-se adequado, sob a mundialização do capital, não apenas à nova base técnica do capitalismo, com a presença de novas tecnologias microeletrônicas na produção – o que exige um novo tipo de envolvimento operário, e, portanto, uma nova subordinação formal-intelectual do trabalho ao capital – mas à nova estrutura da concorrência capitalista no cenário de crise de superprodução, onde está colocada a perspectiva de “mercados restritos” (ALVES, 1999, p. 90)

A partir da mundialização do capital, o que veio a ser denominado de toyotismo assumiu a posição de objetivação universal da categoria da flexibilidade, tornando-se um valor universal para o capital em processo. O toyotismo tornou-se o “momento predominante” do novo complexo de reestruturação produtiva sob o novo

regime de acumulação flexível. Sendo relevante, ainda, mencionar três momentos históricos que afetaram a lógica do capital, tiveram relação com o cenário econômico global para o desenvolvimento do toyotismo e que foram eventos únicos na evolução e no desenvolvimento do sistema capitalista, não sendo possível a sua reincidência:

1º) O processo de industrialização: ocorreu na Europa, primeiramente, e depois nos Estados Unidos e no Japão. Naquele momento, a supremacia da industrialização era centralizada em três regiões do planeta (Europa: Inglaterra, França, Alemanha e Holanda; Oeste da Ásia: Japão; América do Norte: Estados Unidos), conferindo a estes países um caráter exclusivo de comercialização de produtos industriais, no cenário capitalista. Eles eram os únicos detentores de maquinários para produção industrial e, conseqüentemente, os únicos capazes de ofertar para o resto do mundo produtos industrializados. A exclusividade da produção industrial permitiu que, entre o século XIX e a primeira metade do século XX, esses países consolidassem a estrutura industrial por meio da aquisição de matéria prima, transformação dessa matéria através da produção e venda dos produtos industrializados. A caracterização do imperialismo por parte das grandes economias capitalistas desde o século XVI e até meados da Segunda Guerra foi favorável para o desenvolvimento industrial, visto que os países colonizadores encontravam nas colônias a matéria prima necessária, utilizavam seus maquinários para o processamento desta matéria e depois comercializavam, primeiro no seu mercado interno, depois, próximo ao esgotamento de determinadas demandas, estendiam o comércio para suas colônias e para os demais países que ainda não haviam se industrializado.

2º) Exportação de trabalhadores excedentes: a expansão do processo de colonização e, posteriormente, a implantação de indústrias em diversos países e continentes, através da mundialização de grandes corporações, contribuíram para a exportação de trabalhadores por parte dos países colonizadores e industrializados. O suprimento de mão de obra se dava com o deslocamento de trabalhadores para ocuparem cargos e funções nas regiões colonizadas ou industrializadas pelos países desenvolvidos. Esse fenômeno contribuiu para alocar a mão de obra dos países capitalistas que primeiramente se industrializaram, reduzindo o desemprego interno.

3º) Duas Guerras Mundiais: com o incremento da indústria na primeira metade do século XX, principalmente após a Primeira Guerra, a capacidade

produtiva e o aprimoramento do maquinário industrial ampliaram drasticamente a tecnologia fabril e manufatureira. Paralelamente, a tecnologia militar avultou-se no entreguerras e atingiu um poderio de proporções destrutivas já no final da Segunda Guerra, evidenciado, principalmente, pelas bombas de Hiroshima e Nagasaki. A devastação gerada pelas bombas atômicas, ainda que geograficamente localizada, demonstraram a intensidade do poder crescente empregado pela tecnologia militar. A capacidade de crescimento exponencial dessas tecnologias permitiria a criação de armas e recursos militares de efeitos colossais - até mesmo de destruição em massa -, tal como foi demonstrado pelas bombas lançadas no Japão, em agosto de 1945. Os danos causados ao longo de seis anos de batalhas demonstraram a inviabilidade de uma terceira guerra de proporções mundiais, inclusive porque no século XXI a capacidade das tecnologias - nas mais diversas áreas, incluindo a tecnologia militar - são virtualmente mais intensas e poderosas, capazes de ampliar exponencialmente o poder de destruição. Aspecto este que induz as nações a constantes acordos e acertos político-econômicos, a fim de evitar novos conflitos que exijam o uso de armas com poder de destruição incalculável.

Esses três fenômenos foram únicos na história e no desenvolvimento do sistema capitalista. Não houve condição de repetição desses eventos. Pois, no que diz respeito ao primeiro evento citado acima, os países que foram pioneiros na industrialização foram também aqueles que exerceram dominação sobre colônias em outros continentes. E, através de processos de colonização e dominação, estes países expandiram suas fronteiras comerciais, ampliando a venda de produtos industrializados de seu mercado interno para as suas colônias. No entanto, na primeira metade do século XX, diversos outros países, espalhados por todos os continentes, iniciaram processos de industrialização e na segunda metade do século esses países atingiram certa maturidade na sua produção industrial. Enfraquecendo, assim, a dependência do "resto do mundo" dos países que inicialmente eram únicos na fabricação de produtos industrializados. Logo, reduzia-se a hegemonia daqueles países que outrora foram exclusivos na industrialização e pioneiros nesse processo, posto que nações de diversos continentes passaram a dispor de uma produção industrial interna.

A industrialização tardia em países considerados subdesenvolvidos articulou relações entre o primeiro e o segundo eventos citados acima (processo de industrialização e exportação de trabalhadores excedentes, respectivamente). Pois,

o trabalho nos países tardiamente industrializados passou a ser desenvolvido por cidadãos desses mesmos países, não havendo mais a necessidade de importação de mão de obra dos países desenvolvidos. A industrialização se fazia presente tanto nas nações desenvolvidas quanto nas sub-desenvolvidas. Além disso, os países que primeiro se industrializaram migraram para outras formas de trabalho, especialmente, o trabalho intelectual com ênfase na criatividade e nas capacidades cognitivas do trabalhador. Enquanto que o trabalho nos países que tardiamente vinham se industrializando continuava ser braçal e operacional, reduzindo ainda mais a necessidade de deslocamento de trabalhadores do primeiro mundo para países de terceiro mundo. Ou seja, desenvolveu-se certa incompatibilidade entre o tipo de trabalho executado pelos trabalhadores dos países desenvolvidos em relação ao trabalho nos países sub-desenvolvidos. Logo, tais fatores contribuíram para a descontinuidade do fluxo de importação de mão de obra.

E o terceiro evento - principalmente o seu desfecho com as bombas atômicas - foi uma demonstração da improbabilidade de ocorrência de um novo conflito bélico naquelas proporções, tornando inviável uma terceira guerra. No entanto, o ponto de maior destaque nesse evento - para a sua relação com o conteúdo aqui abordado - foi o desenvolvimento tecnológico. As nações envolvidas no conflito - especialmente os Estados Unidos - realizaram grandes investimentos em pesquisa e inovação tecnológica durante a Guerra. O objetivo desses investimentos era incrementar o aparato tecnológico, ampliando a capacidade produtiva - tanto nos processos quanto nos resultados -, a fim fabricar recursos e armamentos necessários para continuidade no conflito bélico, intensificando velocidade, qualidade e volume de produção. Ao término do conflito, os processos aprimorados ao longo da Guerra, não seriam simplesmente descartados, mas foram aplicados aos processos de produção e fabricação de bens de consumo nas organizações comerciais. Logo, esse evento contribuiu sobremaneira para o desenvolvimento tecnológico na produção capitalista e para a inovação de produtos, ampliando a comercialização e o consumo nas décadas pós-guerra.

Em todos esses eventos o Japão esteve envolvido, ora direta ora indiretamente. Por isso, concordamos com os autores da Teoria da Dependência cuja abordagem considera o desenvolvimento e o subdesenvolvimento como:

posições funcionais dentro da economia mundial, ao invés de estágios ao longo de uma escala de evolução das nações. A Teoria da Dependência

trata do relacionamento das economias dos países chamados "periféricos" com as economias dos países chamados "centrais" ou "hegemônicos", e que estas relações econômicas "dependentes" por parte dos países periféricos em relação às economias centrais, criavam redes de relações políticas e ideológicas que moldavam formas determinadas de desenvolvimento político e social nos países "dependentes" ou "periféricos" (BAPTISTA FILHO, p. 22, 2009).

Entendemos que o desenvolvimento dos países tardiamente industrializados "está submetido (ou limitado) pelo desenvolvimento de outros países" (BAPTISTA FILHO, p. 22, 2009), não sendo consequência das condições históricas do período pré-capitalista desses países, mas sim, sendo fortemente influenciada pelo padrão de desenvolvimento capitalista desses países a partir de sua relação com o capitalismo mundial, tendo por base a condição do desenvolvimento capitalista dos países hegemônicos. Ou seja, é decorrente da dependência do capital mundial dos países "periféricos" em relação aos países "centrais" (BAPTISTA FILHO, 2009)

Por isso, paralelamente à industrialização tardia em países como Itália e Alemanha, o Japão reproduziu um processo interno de industrialização e, tal como as nações capitalistas do ocidente, também passou por um período de exclusividade na produção industrial do continente asiático. Exportou trabalhadores para replicar o modelo industrial japonês, tanto na Ásia quanto em países ocidentais, até que outros países asiáticos também se industrializassem. Dessa maneira o Japão vivenciou no oriente eventos similares àqueles do capitalismo ocidental. No entanto, um fenômeno foi mais memorável no cenário japonês e que, posteriormente, mostrou-se desejável por parte das demais nações que seguiam a lógica do capital: o toyotismo.

Os procedimentos da operação industrial japonesa eram muito similares ao modelo norte-americano, cuja base estava no fordismo. Essa similitude se deve, principalmente, à influência norte-americana na abertura comercial do Japão na segunda metade do século XIX (CASTELLS, 1999). Naquele momento, a marinha americana, em busca de pontos estratégicos no Oceano Atlântico e no Pacífico, forçou os japoneses a abrirem seus portos para estrangeiros. Tal ação culminou na assinatura de tratados que estabeleciam relações comerciais e econômicas entre os EUA e o Japão. Conseqüentemente, os processos de industrialização que se estabeleciam em solo americano, gradualmente se replicavam em solo japonês. A importação do modelo fordista de produção chegou no auge na década de 1930,

quando Sakichi Toyoda<sup>6</sup> viajou ao Estados Unidos para entender mais detalhadamente o sistema de produção desenvolvido por Henry Ford. Tendo voltado ao Japão, buscou adequar aspectos que ele havia identificado no modelo fordista e que não eram compatíveis com a realidade japonesa. Grandes fábricas, grande quantidade de estoques e elevado número de funcionários eram características das organizações fordistas na América do Norte, mas que não eram conciliáveis com as condições de um Japão arrasado pela segunda guerra mundial.

Além disso, condição geográfica do Japão, enquanto um arquipélago no Oceano Pacífico, reforçava ainda mais a ideia de adaptação do modelo de acumulação fordista, tendo em vista que os recursos naturais eram escassos, o mercado de consumo era pequeno e a situação econômica não estava totalmente restabelecida no pós-guerra. Para contornar essa situação, mas ainda assim manter características da estrutura produtiva assimilada a partir do modelo fordista, os japoneses foram gradualmente adaptando aquele processo produtivo. Na década de 1940 Taiichi Ohno<sup>7</sup> iniciou diversas tentativas de configurar suas linhas de produção de forma que a fabricação de seus produtos atendesse a demanda real de consumo, no menor tempo possível, evitando retrabalho e reduzindo desperdícios. Na década de 1950 ele chegou ao sistema *just in time*, aprimorando-o nos anos 60.

Esse sistema originou-se da adaptação das rígidas etapas dos processos fordistas para uma estrutura flexível e contribuiu para o restabelecimento econômico do Japão no pós-guerra, diante de um cenário de restrições, limitações e carestia oriundos dos anos do conflito bélico. Para Londero (2009, p.28):

O Japão foi o berço da automação flexível pois apresentava um cenário diferente do dos Estados Unidos e da Europa: um pequeno mercado consumidor, capital e matéria-prima escassos, e grande disponibilidade de mão-de-obra não-especializada, impossibilitavam a solução fordista-taylorista de produção em massa.

A superação destas escassezes se deu pela produção puxada pela demanda e não orientada pela oferta (de mão de obra e de matéria prima) com a "a fabricação de pequenas quantidades de numerosos modelos de produtos, voltados para o

---

<sup>6</sup> Fundador do Grupo Toyota; extraído da história da Toyota e do sistema toyota de produção através do website oficial da Toyota Kentucky. Disponível em: <http://toyotaky.com/history.asp>. Acesso em agosto de 2015

<sup>7</sup> Engenheiro de produção da Toyota. Informações extraídas do website oficial da Toyota Kentucky. Disponível em: <http://toyotaky.com/history.asp>. Acesso em agosto de 2015.

mercado externo" (LONDERO, 2009, p.28), fomentando o desenvolvimento da sua própria industrialização. O sucesso desse modelo se deu através de quatro aspectos principais:

mecanização flexível, uma dinâmica oposta à rígida automação fordista decorrente da inexistência de escalas que viabilizassem a rigidez; processo de "multifuncionalização" de sua mão-de-obra, uma vez que por se basear na mecanização flexível e na produção para mercados muito segmentados, a mão-de-obra não podia ser especializada em funções únicas e restritas como a fordista; implantação de sistemas de controle de qualidade total, nos quais [...] difundiu-se um aprimoramento do modelo norte-americano, em que, ao se trabalhar com pequenos lotes e com matérias-primas muito caras, os japoneses de fato buscaram a qualidade total. (LONDERO, 2009, p.28)

Em decorrência desses três aspectos, destaca-se o quarto aspecto que é o próprio sistema *just in time* e que "se caracteriza pela minimização dos estoques necessários à produção de um extenso leque de produtos, com um planejamento de produção dinâmico" (LONDERO, 2009, p.28). O toyotismo demonstrou que era possível desenvolver um novo método de produção, com menos gastos, menos custos, sem gerar estoque e capaz de atender as demandas reais de consumo da população. Tais características eram possíveis porque no "sistema fordista de produção em massa, a qualidade era assegurada através de controles amostrais apenas em pontos do processo produtivo, no toyotismo, o controle de qualidade se desenvolve por meio de todos os trabalhadores em todos os pontos do processo produtivo" (LONDERO, 2009, p.28).

O sistema japonês representava o conceito máximo da produção flexível, cujo objetivo era a lucratividade de forma eficiente, através da redução de custos com mão-de-obra, com matéria-prima e com a energia empregada nos processos produtivos. No entanto, o funcionamento desse sistema requeria trabalhadores autônomos, polivalentes e adaptáveis, pois ele alocaria, em uma mesma linha de produção, porém geograficamente distante, isto é, em diferentes locais ou mesmo países, desde trabalhadores submetidos a condições extremamente precárias de trabalho até trabalhadores de nível estratégico de grandes corporações cujo trabalho se dá no plano intelectual, utilizando tecnologias avançadas e ajustando a produção sempre pela demanda. Logo, evitar o máximo de custos fixos era essencial, pois a demanda era flexível e variada. E o trabalhador que até então era treinado para desenvolver um trabalho uniforme (geralmente controlando uma única máquina), sob

o modelo toyotista precisava se responsabilizar pelo controle de diversas tecnologias.

A principal diferença entre a empresa norte-americana e a japonesa pode ser resumida assim: a empresa norte-americana enfatiza a eficiência conseguida via grande especialização e profunda demarcação de função, ao passo que a empresa japonesa dá ênfase à capacidade de o grupo de trabalhadores lidar com as emergências locais anonimamente, o que se aprende fazendo e compartilhando conhecimentos no chão de fábrica. (AOKI, 1988, apud Castells, 1999, p. 216)

A multifuncionalidade de tarefas, além de exigir versatilidade do trabalhador, diminuía a quantidade de trabalhadores necessários numa linha de montagem. Antunes (2005) considera que o sistema japonês de gestão da produção (toyotismo) já vinha construindo um novo padrão de organização produtiva desde antes da década de 1970 e sua principal caracterização foi a subcontratação da força de trabalho, visando reduzir custos fixos no processo produtivo.

Por isso, o toyotismo contribuiu para a construção de uma estrutura flexível no modelo de produção capitalista, afetando diretamente a classe trabalhadora que, sob a influência do modelo desenvolvido pelos japoneses, passaria a submeter-se a prestação de serviços, de forma ágil e sem vínculos empregatícios. Essa característica encontrou apoio nas políticas neoliberais que propunham o enfraquecimento do Estado enquanto ator regulador da economia e enquanto instituição de amparo social através do *welfare state* (Antunes, 2005). Pois, na ótica do capitalismo neoliberal, o ataque aos movimentos sindicais e às conquistas dos direitos do trabalhador e pisos salariais por categorias, pressionou tanto empregador quanto empregado a enxergarem o trabalhador como um ator independente, com poucos laços com o emprego e pouco amparo legal enquanto funcionário (ANDERSON, 1995). Essa condição viabilizava a indústria japonesa, cuja estrutura se fundamentou em princípios de uma produção descentralizada, em vários níveis de subcontratação onde todos os trabalhadores envolvidos são formalmente independentes, portanto mais autônomos, constituindo uma rede de relações comerciais que abastece as grandes corporações japonesas (CASTELLS, 1999).

A expansão do *toyotismo* foi, portanto, um alicerçado pelo desdobramento das políticas neoliberais, visto que este modelo de produção ampliava as dimensões da acumulação flexível, fabricando bens conforme a real demanda, em uma estrutura dinâmica, visando atender o consumo de maneira imediata e fomentando

os lucros rapidamente em função da otimização de recursos materiais e humanos ao longo da linha de produção. Castells (1999) expõe que o toyotismo não ficou restrito ao Japão, mas, pelo contrário, foi copiado por empresas de todos os continentes, replicando esse sistema nas grandes economias capitalistas que encontraram na acumulação flexível, frente à crise do modelo fordista e à reestruturação produtiva a partir da década de 70, a possibilidade de consolidar a doutrina neoliberal na economia do mundo ocidental.

#### **2.4 Impactos do neoliberalismo e da acumulação flexível**

A crise do sistema capitalista, na década de 1970, foi amparada pela reestruturação no seu modo de produção que, por sua vez, foi desconstruindo gradualmente o modelo de acumulação das décadas anteriores e sendo favorecido pelas políticas econômicas neoliberais que viabilizavam o novo e flexível modelo produtivo. A partir desse período a doutrina neoliberal desponta nas principais economias mundiais contribuindo para o novo modo de acumulação e apresentando reflexos diretos sobre a organização do trabalho. Segundo Harvey (1992), a recessão da década 1970, no sistema capitalista, "pôs em movimento um conjunto de processos que solaparam o compromisso fordista" (HARVEY, 1992, p. 140). E Antunes (2005, p.85) considera que:

a partir do início da década de 1970, como resposta do capital à sua própria crise, iniciou-se um processo de reorganização produtiva em escala global [...], cujos contornos mais evidentes foram o advento do neoliberalismo, a privatização do Estado, a desregulamentação dos direitos do trabalhador.

Anderson (1995) avalia que a combinação de baixas taxas de crescimento com altas taxas de inflação, nesse mesmo período, favoreceu a expansão das ideias neoliberais. Estas se propunham a superar o poder do movimento operário e dos sindicatos. Pois o pensamento neoliberal sustentava que tanto o movimento operário quanto o sindicalismo foram crescendo em influência ao longo das décadas de acumulação fordista e se empoderando através das conquistas que reivindicavam melhores salários e atuação social do Estado. Para a lógica neoliberal, tais reivindicações seriam o problema fundamental no processo de acumulação capitalista, pois absorviam capital para sua manutenção e sustentação. A solução seria, então, manter um Estado forte com capacidade de romper o poder dos

sindicatos, capacidade de exercer controle do dinheiro, mas escasso e fraco em relação aos gastos sociais e nas intervenções econômicas (ANDERSON, 1995).

seria necessária uma disciplina orçamentária, com a contenção dos gastos com bem-estar, e a restauração da taxa "natural" de desemprego, ou seja, a criação de um exército de reserva de trabalho para quebrar os sindicatos. Ademais, reformas fiscais eram imprescindíveis, para incentivar os agentes econômicos. Em outras palavras, isso significava reduções de impostos sobre os rendimentos mais altos e sobre as rendas (ANDERSON, 1995, p.8).

Logo, os países que adotaram uma economia neoliberal, na reestruturação do capitalismo, chegaram à concepção do Estado minimalista, com pouca participação na intervenção e na regulamentação do mercado. Tais ações visavam à desburocratização do Estado, de forma que as regras econômicas se tornassem mais simplificadas, a fim de facilitar o funcionamento das atividades econômicas e comerciais (ANDERSON, 1995; ALVES, 1999). Paralelamente, se fortaleciam políticas de privatização de empresas estatais, bem como a livre circulação de capitais internacionais, com ênfase na globalização e na abertura da economia para a entrada de multinacionais (CASTELLS, 1999). Conseqüentemente, tais medidas, apoiadas na maior eficiência administrativa e na desburocratização estatal, impulsionavam a economia a partir do desempenho das empresas privadas.

As vicissitudes do novo cenário econômico e social, a partir de 1970, influenciaram o contexto das organizações industriais onde, segundo Castells (1999), o confronto da nova economia neoliberal com o modelo fordista impunha necessidades de flexibilizar os processos de trabalho, o modo de produção e até mesmo os padrões de consumo. Harvey (1992) denomina esse modelo de acumulação de 'acumulação flexível' e considera que ele impulsionou o surgimento de novos setores de produção e novos mercados, contribuindo para o crescimento do setor serviços<sup>8</sup>. A expansão desse setor foi favorável às medidas da economia

---

<sup>8</sup> O IBGE (2004, p. 21) considera que o setor de serviços é constituído por: "comércio; alojamento e alimentação; transportes; comunicações; serviços financeiros; atividades imobiliárias e serviços prestados às empresas; administração pública e demais serviços" (disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pibmunicipios/srmpibmunicipios.pdf>). No entanto, nos referimos ao setor de serviços como a produção de bens intangíveis, de maneira geral, havendo neste setor a exclusão do setor primário (que extrai ou produz matéria prima) e do setor secundário (que transforma a matéria prima). "Os serviços são definidos na literatura econômica convencional como 'bens intangíveis'. Nos temos do Marketing, os serviços são, muitas vezes, utilizados como um meio de gerar valor ao produto. Tal noção, está intimamente ligada ao acréscimo de valor sobre o produto na sua função mais básica. Um exemplo clássico, desta ideia, é o chamado serviço de pós-

neoliberal, visto que serviços, diferentemente da produção em larga escala - que se caracterizava pelo controle e organização de processos produtivos padronizados, tal como evidenciava-se no fordismo -, exigia a propagação de informação para a construção de novos conhecimentos. Estes, incentivados, principalmente, por parte da iniciativa privada tinha como objetivo a aplicação imediata de novas descobertas científicas e tecnológicas na prestação de serviços ou na geração de ideias para terceirização dos processos produtivos.

E, para tal, disponibilizaram-se incentivos visando novo aumento da produção, objetivando rápido desenvolvimento econômico. Benko (1995, p. 146-47) considera que:

A diminuição do emprego local nas regiões de industrialização mais antigas e o nascimento de novos mercados [...] A mudança da lógica industrial, as novas tecnologias e as novas condições econômicas reestruturam igualmente a organização social dos novos complexos de produção. Os hábitos e as tradições desenvolvidos nas comunidades industriais do período anterior já não correspondem às aspirações contemporâneas.

Assim, a sociedade que na era fordista fora construída sob os paradigmas<sup>9</sup> da padronização - produção padronizada, trabalho padronizado, consumo padronizado, comportamento social padronizado etc - era agora confrontada com um modelo de produção e acumulação que prezava a flexibilidade e não mais a rigidez das normas e padrões da era industrial.

Durante o século XX as análises sobre o mundo do trabalho utilizavam o conceito "relações industriais" para analisar o fordismo. Nesse sentido, na linha de Ferreira e Costa (1998/99), propomos a readequação conceitual para as "relações laborais", não tratando apenas de uma questão de metonímica, mas efetivamente promovida pelas mudanças significativas na

---

venda. Ou seja, a assistência que é prestada ao cliente, após a venda do produto, é entendido como um serviço prestado, que valoriza o produto, pela garantia da assistência. O setor terciário da economia envolve a prestação de serviços às empresas, bem como aos consumidores finais. Os serviços podem envolver o transporte, distribuição e venda de mercadorias do produtor para um consumidor que pode acontecer no comércio atacadista ou varejista, ou podem envolver a prestação de um serviço. Os produtos podem ser transformados no processo de prestação de um serviço, como acontece no restaurante, por exemplo. No entanto, o foco é sobre as pessoas interagindo com as pessoas e servindo ao consumidor, mais do que a transformação de bens físicos". Definição extraída de: [http://appserver.guabiruba.sc.gov.br/tributacao/wp-content/uploads/2012/09/DEFINICAO-DE-SETOR-PRIMARIO\\_SECUNDARIO\\_TERCARIARIO1.pdf](http://appserver.guabiruba.sc.gov.br/tributacao/wp-content/uploads/2012/09/DEFINICAO-DE-SETOR-PRIMARIO_SECUNDARIO_TERCARIARIO1.pdf). Acesso em novembro de 2015.

<sup>9</sup> Thomas Kuhn (1922-1996) considera "paradigma" como sendo realizações científicas que geram modelos e se define como teoria ou como sistema dominante. Assim, ao mencionar paradigma fordista, por exemplo, referimo-nos ao modelo fordista que compreendia um modo de acumulação do capital, um modo de organização do trabalho, um modo de consumo, um modo de gestão etc. Ou seja, todo um sistema dominante cujas bases se desenvolveram em torno do conceito "fordismo".

organização do trabalho e pela introdução de novos modelos de produção e orientações tecnológicas (COSTA, 2014: 33).

Assim, o dinamismo e a flexibilidade foram princípios norteadores do modo de acumulação flexível, afetando toda a estrutura social do mundo capitalista. De forma que no último quartel do século XX e início do século XXI o trabalhador se depara com um novo ambiente organizacional, onde trabalho se apresenta com características menos centralizadoras, menos hierárquicas e mais difusas, tanto em termos de localizações geográficas no que diz respeito à produção e comercialização, quanto às responsabilidades dos funcionários.

Para atender à flexibilidade do trabalho nesse contexto, os trabalhadores são revestidos de autonomia e "liberdade" para assumir responsabilidades e tomar decisões importantes para o negócio das corporações do mundo neoliberal. Essas tendências objetivam dar mais fluidez ao trabalho, tornando-o menos burocrático uma vez que os funcionários não precisam gastar tempo consultando superiores para tomar determinadas decisões, maximizando o alcance dos resultados esperados, mas objetivando sempre atingi-los no menor tempo possível.

## **2.5 As influências do informacionalismo**

Na articulação entre os interesses políticos e econômicos neoliberais com a lógica toyotista, há que se considerar a relevância da revolução tecnológica e do informacionalismo nesse cenário. O capitalismo liberal, enquanto fomentador das revoluções industriais, foi também um sistema fomentador do avanço tecnológico, visto que para sustentar seus objetivos - acumulação de capital - era necessário reduzir todos os custos possíveis ao longo do processo produtivo, otimizando ao máximo os lucros sobre a comercialização dos produtos. A tecnologia industrial brindava esse sistema econômico com o surgimento de maquinários que substituíam o trabalho humano, reduzindo custos de mão de obra e aumentando o ritmo de produção de maneira padronizada e incansável. Todo o conhecimento produzido durante a guerra, em função de incentivo em pesquisas e investimentos em tecnologias militares, foi aplicado, no pós-guerra, nos processos produtivos do mercado de consumo, cooperando para que a produção de bens atendessem com agilidade, precisão e rapidez a alta demanda das décadas de 50 e 60.

Essa conjuntura se harmonizava com o desenvolvimento do modelo de produção flexível que amparado pelos avanços tecnológicos e pelo desenvolvimento de novas máquinas de produção industrial mantinha um ritmo acelerado e contínuo de produtividade, já que o maquinário era capaz de trabalhar de maneira uniforme e incansável, reduzia custos com a mão de obra assalariada e atendia o consumo imediato das mercadorias. Assim, as aceleradas descobertas científicas durante a Segunda Guerra foram ampliadas e intensificadas no pós-guerra, unindo aqueles conhecimentos científicos com as necessidades da produção industrial pós-guerra. A forte influência das novas descobertas científicas e do avanço da tecnologia deixou o processo produtivo da indústria condicionado, fundamentalmente, pelo conhecimento científico. Ao longo desse processo as novas tecnologias foram emergindo para um novo tipo de inovação. Enquanto a evolução tecnológica e científica entre a primeira e a segunda revolução industrial (séculos XVIII e XIX) foi gradual no surgimento de novas tecnologias que aprimorassem o processo produtivo, a revolução tecnológica do último quartel do século XX promoveu, de maneira intensa, o desenvolvimento da informática, de softwares, da robótica, da tecnologia computadorizada e das telecomunicações, contribuindo para a expansão das tecnologias da informação e comunicação.

Castells (1999 p. 69) afirma que:

A tecnologia da informação é para esta revolução o que as novas fontes de energia foram para as revoluções industriais sucessivas do motor a vapor à eletricidade, aos combustíveis fósseis e até mesmo à energia nuclear, visto que a geração e distribuição de energia foi o elemento principal na base da sociedade industrial.

O desenrolar de uma nova economia, de proporções globais e que se configura como informacional, tem a produtividade e a competitividade dos agentes envolvidos nessa economia baseadas nas “capacidades de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos” (CASTELLS, 1999, p. 119). A geração desses novos conhecimentos, a troca e a aplicação da informação são potencializadas no uso de novas tecnologias da informação e comunicação que, por sua vez, elevaram a competitividade de mercado através de seu uso no sistema capitalista. Elas favoreceram a produção de novos serviços e produtos que eram desenvolvidos a partir de conhecimentos gerados pela aplicação das tecnologias, agregando valor subjetivo aos bens. Os conhecimentos empregados nos métodos de produção da era informacional auxiliaram na redução

de custos na produção e no aumento da lucratividade, permitindo que os meios de produção obtivessem maior acumulação de capital. Desta forma, tornou-se possível realizar investimentos constantes no desenvolvimento de novas tecnologias a serviço da indústria.

Além de ter sido um evento importante na reestruturação do capitalismo, a revolução tecnológica deu origem a uma sociedade informacional, mas que continuava sendo, em seu cerne, uma sociedade capitalista. Para Castells (1999, p. 50) esta sociedade:

Ela originou-se e difundiu-se, não por acaso, em um período histórico de reestruturação global do capitalismo, para o qual foi uma ferramenta básica. Portanto, a nova sociedade emergente desse processo de transformação é capitalista e também informacional.

Castells (1999, p. 65) define ainda que “o termo informacional indica o atributo de uma forma específica de organização social, em que a geração, o processamento e a transmissão da informação tornam-se as fontes fundamentais da produtividade”. Por isso, entende-se que o modelo de desenvolvimento informacional é aquele que se baseia no uso e no compartilhamento da informação, como afirma Castells (1999, p.53);

Cada modo de desenvolvimento é definido pelo elemento fundamental à promoção da produtividade no processo produtivo. Assim, no modo agrário de desenvolvimento, a fonte do incremento de excedente resulta dos aumentos quantitativos da mão-de-obra e dos recursos naturais [...] No modo de desenvolvimento industrial, a principal fonte de produtividade reside na introdução de novas fontes de energia [...] No novo modo informacional de desenvolvimento, a fonte de produtividade acha-se na tecnologia de geração de conhecimentos, de processamento da informação e de comunicação.

Logo, na sociedade informacional as fontes fundamentais da produtividade que causam efeitos sob a organização social estão no uso da informação, apresentando novos meios de produção, novas estruturas sociais e características que afetam diretamente a organização do trabalho, corroborando para modelos mais flexíveis e descentralizados.

Ainda que informação e conhecimento tenham sido elementos fundamentais para o incremento do processo produtivo e crescimento econômico das revoluções do século XVIII e XIX, de forma que “a evolução da tecnologia delineou em grande parte a capacidade produtiva da sociedade e os padrões de vida, bem como formas

de organização econômica”, a sociedade informacional vivencia outro paradigma em relação à tecnologia e a informação (CASTELLS, 1999, p. 119). Um novo paradigma tecnológico encontrou nas novas tecnologias da informação o elemento essencial para a reestruturação do sistema capitalista, enquanto essas tecnologias se tornavam mais flexíveis e mais poderosas, permitindo que a própria informação se tornasse o produto do processo produtivo (CASTELLS, 1999, p. 50).

Para Castells (1999, p.50) a revolução da tecnologia da informação foi "essencial para a implementação de um processo de reestruturação do sistema capitalista, principalmente a partir da década de 1980", pois a revolução informacional foi, ao mesmo tempo, poupadora de trabalho e de tempo de produção, mas maximizadora da produtividade (LANGER, 2007). E Santos (2003, p.16) considera que a rápida evolução tecnológica desse período “origina um movimento de efemerização, caracterizado pela aceleração da aceleração”, onde a aceleração exponencial faz com que as transformações comecem a se precipitar, constituindo a sociedade informacional a partir da revolução ocorrida nos últimos anos do século XX.

O movimento de aceleração exponencial torna-se uma característica do capitalismo, visto que da década 1970 em diante ele incorpora no seu processo produtivo a dimensão da cultura e vai muito além da produção com pouco valor agregado, tal como ocorreu nas revoluções industriais anteriores. A partir desse período, verifica-se que os conhecimentos obtidos através de pesquisas, nas quais foram investidos dinheiro e tempo de estudos, geram um valor agregado ao produto final. Isso não significa, em contrapartida, que houve acréscimo de matéria prima ou aumento nos custos de produção, pois o que confere esse valor agregado é o conhecimento empregado nos métodos e nos processos da produção. Segundo Santos (2003, p.16), ao crescimento exponencial promovido pela evolução tecnológica soma-se também o processo de miniaturização, ou seja, “a possibilidade de fazer mais com menos: mais com menos trabalho, menos energia e menos matéria-prima”. Condição esta que se mostra essencial para reduzir gastos e flexibilizar os ganhos do capital.

### 3. O TRABALHO FLEXÍVEL NA CONTEMPORANEIDADE

As transformações ocorridas no final do século XX foram sustentadas pela nova economia neoliberal de forma que a crise do sistema fordista, a consolidação do modelo de produção flexível e o surgimento da sociedade em rede encontraram resguardo na políticas econômicas naquele momento. A sociedade apontada por Castells (1999), como oriunda da economia neoliberal e impactada pela revolução tecnológica - a sociedade informacional -, mantinha na sua essência a lógica capitalista. No entanto, algumas características dessa nova economia provocaram modificações na produção de bens de consumo tangíveis em estruturas robustas e com rígidos mecanismos de controle sobre o trabalho. Nesse cenário propiciou-se a ampliação dos serviços nas principais economias do mundo capitalista, em função do processamento da informação e da comunicação no modo informacional de desenvolvimento, tal como afirma Castells (1999, p.53);

Cada modo de desenvolvimento é definido pelo elemento fundamental à promoção da produtividade no processo produtivo. Assim, no modo agrário de desenvolvimento, a fonte do incremento de excedente resulta dos aumentos quantitativos da mão-de-obra e dos recursos naturais [...] No modo de desenvolvimento industrial, a principal fonte de produtividade reside na introdução de novas fontes de energia [...] No novo modo informacional de desenvolvimento, a fonte de produtividade acha-se na tecnologia de geração de conhecimentos, de processamento da informação e de comunicação.

Por isso, a economia informacional se apresenta como o modelo de desenvolvimento, cuja base está no uso e no compartilhamento da informação, característica essa que favorece a comercialização de serviços, a flexibilização dos processos produtivos e o dinamismo estrutural nas organizações contemporâneas. Enquanto o trabalho da era industrial é realizado em fábricas, indústrias ou escritórios, em jornadas de horário fixo, e se caracterizava, predominantemente, por tarefas repetitivas e mecânicas, que exigiam esforço físico, o trabalho da era informacional se caracteriza por ser, predominantemente, mais intelectual, exigindo esforço mental. Por isso, se apresenta como um trabalho que exige mais criatividade, dinamismo, não tem jornadas de trabalho com horário fixo e não precisa ser realizado, obrigatoriamente, nos espaços físicos da empresa. Essa condição do trabalho é definida como um trabalho flexível. Sendo, portanto, importante contextualizar os desdobramentos da flexibilidade no mundo do trabalho, visto que

no decorrer do texto e, também, na análise dos dados, as referências ao trabalho flexível aparecem na sua relação com estas características: ao enfraquecimento dos direitos trabalhistas (Antunes, 2005); à despadronização da rigidez burocrática do trabalho assalariado (Sennett, 2009); ao enfraquecimento de vínculos trabalhistas e legais entre empresa e funcionário (Sennett, 2006); à produção de trabalho imaterial e intangível, flexibilizando rotinas e processos de trabalho e de produção (Lazzarato e Negri, 2001); às exigências por novos perfis de trabalhadores - neste caso, trabalhadores polivalentes - com conhecimentos variados (Alves, 1999) e a terceirização e subcontratação (Coriat, 1994).

Por isso, no que diz respeito à flexibilização do trabalho e suas características pode-se considerar que tais aspectos causaram drásticos efeitos no trabalho oriundo do modelo fordista. E essas mudanças se tornaram possíveis em função do uso e aplicação das novas tecnologias da informação que criaram espaços de comunicação virtual, possibilitando a interação entre os funcionários e seus empregadores, estendendo, também, as possibilidades de comunicação e interação aos clientes das organizações. Pois, o uso das novas tecnologias da informação e comunicação nas organizações abriu "novas possibilidades, valorizando significativamente a formação e o reconhecimento dos saberes dos trabalhadores.

Siqueira (2003, p.1) considera que no paradigma informacional:

novas ocupações estão sendo criadas, novas oportunidades se abrem, novas habilidades (competências) estão sendo demandadas, surgindo, assim, uma diversidade de carreiras relacionadas com a informação, o que muda a natureza das ocupações e traz a idéia do surgimento de uma nova classe social, a dos trabalhadores do conhecimento.

As novas exigências do modelo de competência, assim como a quebra da rigidez hierárquica com relações mais horizontalizadas entre os trabalhadores, repercutem positivamente na autonomia dos indivíduos e possibilitam maiores capacidades cooperativas (SIQUEIRA, 2003). Logo, no que diz respeito ao modo de execução e operação, o trabalho ficou mais flexível, assim como a estrutura das organizações que experimentam organogramas mais horizontalizados<sup>10</sup> – em oposição aos organogramas verticalizados<sup>11</sup> da era industrial. Por isso,.

---

<sup>10</sup> Empresas com estrutura organizacional mais flexível, poucos níveis hierárquicos, autoridade descentralizada e incentivo a autonomia dos colaboradores na tomada de decisão nas diferentes etapas de produção de desenvolvimento de produtos e/ou serviços.

Portanto, as inovações da ciência e da técnica, oriundas da revolução tecnológica, afetaram a organização do trabalho, a estrutura social (que, como mencionamos anteriormente, sofre reflexos dos modos de produção e de desenvolvimento) e a transformação organizacional, tendo sido cruciais para garantir a eficiência da reestruturação do sistema capitalista. As novas modalidades de gerenciamento flexível e descentralização organizacional, no cenário dos anos 70 em diante, visavam garantir a adaptabilidade das organizações, quando as empresas reagiram ao declínio da lucratividade na linha divisória da evolução do capitalismo (CASTELLS, 1999). As novas estruturas organizacionais, em reação as mudanças que vinham ocorrendo naquele período, estabeleceram novos modelos de gestão e de trabalho nas empresas. Modelos que conferiam mais autonomia aos trabalhadores, sob o funcionamento de estruturas flexíveis e horizontais, prevendo a descentralização da informação – ao contrário da centralidade da informação da era industrial que era retida nos níveis hierárquicos superiores da pirâmide organizacional.

O novo paradigma tecnológico e informacional compreende o uso aberto da informação e da sua aplicação para geração de novos conhecimentos, construindo também um novo paradigma no que se refere a autonomia do indivíduo enquanto trabalhador. O modelo fordista/taylorista procurava eliminar ou reduzir ao máximo a autonomia do trabalhador, supervisionando-o constantemente no ambiente de trabalho e garantindo que ele se enquadrasse no padrão exigido pelos empregadores da época que, tal como abordamos no tópico 2, era aquele funcionário capaz de aceitar ordens sem questionar, que demonstrasse submissão as decisões dos níveis hierárquicos superiores na pirâmide organizacional e tivesse capacidade de se escravizar às máquinas industriais (TOFFLER, 1995). Consequentemente, a proatividade, o espírito empreendedor e a iniciativa na tomada de decisões eram características não valorizadas no ambiente organizacional e sem qualquer incentivo para que o trabalhador desenvolvesse habilidades e capacidades que exigiam autonomia.

---

<sup>10</sup> Empresas com estrutura robusta, muitos níveis hierárquicos e unidades de comandos centralizadas em determinados departamentos. Os colaboradores têm pouca autonomia e a velocidade de respostas às mudanças tende a ser lenta

Por sua vez, a sociedade da era da informação se apresenta numa estrutura menos centralizada em termos políticos e sociais, contribuindo para a difusão da informação nos seus diversos níveis e setores da sociedade. Toffler (1995, p.77 e p. 79) considera que esta sociedade afetou as estruturas da sociedade industrial e abriu novas oportunidades para "a renovação social e política", pois enquanto na era industrial as mudanças estavam nas mãos do governo, visto que este podia "fazer coisas que a empresa não tinha meios de empreender", em função do seu poder centralizador de informações - que eram cruciais para o mercado - e dos seus ganhos exorbitantes em cima dos rendimentos de impostos, na sociedade da terceira onda a participação popular se faz mais forte e presente através de novos recursos tecnológicos. Logo, as empresas do novo capitalismo vivenciaram a oportunidade de serem agentes autônomos no mercado e nas transformações sociais. Pois, a doutrina neoliberal, preconizadora do Estado mínimo (tal como abordado no tópico anterior) e o informacionalismo, contribuíram para a livre circulação da informação em todos os níveis da sociedade. Aspectos estes que se refletiram na estrutura social, na estrutura organizacional e no comportamento do indivíduo influenciado por este cenário.

Foi então que o discurso acerca da valorização da autonomia ganhou destaque, sendo, inclusive, uma meta a ser conquistada e expressa nas potencialidades do trabalhador contemporâneo. Ainda que se considere esta questão como a nova expressão da dominação do capital – pois é praticamente exigido que trabalhador se identifique com o trabalho, que encontre nele relevância e sentido e tenha autonomia para melhorar o processo de trabalho, tomando decisões as vezes cruciais para a comercialização ou produção - o fato é que o contexto socioeconômico impulsiona tanto as organizações quanto os trabalhadores a estabelecerem novos parâmetros no relacionamento empregador-empregado. Nesse relacionamento, Meister (1999, apud Eboli, 2004) considera que a redução de níveis hierárquicos exige profissionais pró-ativos, capazes de tomar decisões com liberdade e autonomia, pois as organizações modernas se estruturam, cada vez mais, de maneira não hierárquica. E por se tornarem mais enxutas e flexíveis as empresas buscam trazer respostas e soluções mais rápidas no instável ambiente empresarial. Somado a isso, na sociedade da informação o conhecimento se torna obsoleto rapidamente, pois, sendo a informação a nova base para produção de

riquezas, ela precisa ser constantemente atualizada no âmbito do conhecimento do trabalhador.

Drucker (1996) considera que começou a exigência por um novo perfil de trabalhador, um trabalhador que estivesse constantemente atualizado e que não fosse apenas um receptor de informações, mas que também pudesse atuar como um despenseiro de conhecimento. Caldeira (2002, p. 78) aponta que esta é a “condição imprescindível para sobreviver e prosperar na sociedade tecnológica e informatizada”. Por conseguinte, Toffler (1995) avalia que as mudanças desse período incidiram em mudanças nas organizações, trazendo estruturas menos hierarquizadas, com poder descentralizado, havendo reclamações de participação na gestão, partilha na tomada de decisões e mais influência dos trabalhadores dos níveis hierárquicos mais baixos.

### **3.1 A flexibilidade do trabalho na sociedade informacional**

Para sustentar as mudanças oriundas do novo capitalismo, as organizações reagem às transformações sociais, adaptando suas estruturas para atender as demandas do contexto socioeconômico, e se expressaram pela participação na gestão das empresas, por parte dos diversos níveis hierárquicos. Por isso, Eboli (2002) considera que as estruturas verticalizadas e centralizadas tendem a perder espaço para estruturas horizontalizadas e descentralizadas e a rígida divisão entre trabalho mental e manual tende a ser eliminada. "Tarefas fragmentadas e padronizadas tornaram-se integrais e complexas, exigindo, em todos os níveis organizacionais, pessoas com capacidade de pensar e executar simultaneamente". (EBOLI, 2004, p. 36).

Enquanto na era industrial clássica os escalões de níveis mais baixos na pirâmide da hierarquia empresarial se posicionavam passivamente frente à rotina do trabalho fragmentado em tarefas, recebendo ordens que deviam ser prontamente obedecidas e executando-as de maneira mecânica, para Meister (1999) na era informacional sugere-se a abertura de espaços para que níveis hierárquicos menores tenham mais autonomia para executarem suas tarefas da melhor maneira. Meister (1999) afirma ainda que nas organizações contemporâneas espera-se que funcionários de escalões inferiores descubram por si próprios como melhorar o seu trabalho através da construção de métodos e procedimentos que agilizem a

realização de suas tarefas. Questão esta que configura um novo paradigma em relação ao trabalho e à estrutura das organizações do século XIX e primeira metade do século XX; pois, naquele cenário as informações ficavam centradas na alta cúpula das empresas de forma que “uma administração paternalista assumia a responsabilidade de desenvolver meios de aumentar a produtividade do trabalhador” (MEISTER, 1999, p.14).

É evidente, então, que as transformações ocorridas nos modos de produção e de desenvolvimento da sociedade informacional afetaram as interações e comportamentos sociais, com reflexos diretos nas estruturas organizacionais, sobre o trabalho e sobre o perfil do trabalhador requerido pelas organizações contemporâneas. Inclusive, porque estas agem de forma responsiva às mudanças sociais, embora, também atuem como agente transformador, afetando a sociedade como um todo. O resultado destas transformações é a construção de uma diversidade de estruturas ocupacionais existente no paradigma sociedade informacional (CASTELLS, 1999). E o surgimento de novos postos de trabalho potencializou as exigências por um perfil de trabalhador cercado de competências que se apresentam como cruciais para sua sobrevivência no novo cenário organizacional. Principalmente, postos que passaram a exigir a aquisição de novos conhecimentos periodicamente por lidarem com tecnologias complexas e intensificaram quantitativamente a produção até então desenvolvida pelo trabalho manual/braçal.

Flexibilidade cognitiva, capacidade de trabalhar em equipe, habilidade para desenvolver projetos, foco em atingir objetivos, ser empreendedor, ser pró-ativo no ambiente profissional e com iniciativa para tomar decisões são competências que Eboli (1999) considera que os profissionais do século XXI precisam apresentar. Além disso, a busca incessante por novos conhecimentos se apresenta como pré-requisito para a sobrevivência desse trabalhador. Lévy (1999) considera que neste cenário a velocidade da troca de informações exige uma renovação de conhecimentos constantes, uma vez que grande parte das competências adquiridas no início da jornada profissional, vão se tornar obsoletas na fase final da carreira do indivíduo. Essas características acabam sendo requeridas pelas organizações para que o profissional possa atender as necessidades das empresas modernas, visto que o desenvolvimento destas competências deve ir ao encontro das estratégias das organizações (EBOLI, 1999).

Porém, faz-se necessário uma reflexão acerca de todos esses requisitos que se exige e se espera do novo trabalhador. Qual será o destino dos trabalhadores que não se enquadram nesses modelos e padrões? Se as transformações ocasionadas pela reestruturação do capitalismo, dando existência a uma sociedade informacional que, por sua vez, estabelece novos paradigmas nos modos de desenvolvimento e de produção, bem como novos paradigmas no uso da informação e das novas tecnologias, não estaria, então, sendo construído um novo paradigma sobre o trabalho e sobre o perfil do trabalhador desta sociedade?

Parece que a necessidade de um profissional mais “livre” e autônomo, sem tanta dependência da organização na sua atuação profissional, se apresenta como o novo modelo requerido pelos empregadores. Um trabalhador polivalente, multifuncional e capaz de desenvolver um trabalho mais intelectual do que braçal - tendo em vista que o novo paradigma tecnológico funciona a partir do compartilhamento de informações e construção de novos conhecimentos – é o trabalhador ideal da era informacional. Porém, é necessário discutir o que será da grande massa de trabalhadores que emergem com suas características e comportamentos herdados da era industrial, adentrando com suas experiências profissionais na era informacional.

Antunes (2005, p.78) avalia que "o mundo do trabalho atual tem recusado os trabalhadores herdeiros da 'cultura fordista', fortemente especializados, e os substituem pelo trabalhador 'polivalente e multifuncional' da era toyotista". Por isso, o autor considera que o novo paradigma tecnológico e produtivo não é a solução para as transformações que o trabalho vem enfrentando nas últimas décadas. Pelo contrário, o processamento e a troca de informações que maximizaram a produção de novas tecnologias causaram - e vem causando - efeitos nefastos para a maioria da classe trabalhadora. Uma parcela pequena de indivíduos têm possibilidades de desenvolver competências e habilidades requeridas por este novo ambiente corporativo que exige acesso às novas tecnologias e acesso à educação e à formação que lhes permitam a aquisição constante de novos conhecimentos e competências capazes de lhes garantir sobrevivência nesse novo cenário. Além disso, determinadas áreas profissionais<sup>12</sup>, principalmente aquelas que exigem

---

<sup>12</sup> As áreas estudadas nesse projeto (Recursos Humanos, Financeira, Comercial e Tecnológica) são compostas por profissionais vivenciam plenamente as mudanças.

trabalho intelectual, passam a ter proeminência sobre áreas operacionais. Consequentemente, a grande massa trabalhadora tende a ficar excluída das oportunidades profissionais, visto que estas passam a focar na autonomia do trabalhador e nos atributos requeridos para o uso desta autonomia.

Por isso, Antunes (2005) considera que no contexto da era informacional o trabalho especializado e operacional perde sua importância e relevância frente às novas oportunidades de trabalho. A demanda por trabalhos de características intelectuais, partindo do pressuposto de que o novo trabalhador deve ser "polivalente e multifuncional", acaba por consagrar uma escala minoritária de trabalhadores que conseguem desenvolver as competências e capacidades requeridas pelas organizações flexíveis<sup>13</sup>. Para Sennet (2006) a exigência por capacitações e competências que suprem necessidades, muitas vezes imediatas e de curto prazo, nas organizações, deixam uma maioria de trabalhadores excluídos, pois o acúmulo de conhecimentos, associados ao uso de equipamentos tecnológicos e maquinários de ponta, por parte de uma minoria, torna possível que apenas um pequeno grupo de trabalhadores, evidentemente detentores de competências específicas para determinadas funções, executem as tarefas. E, em função de sua capacidade multifuncional e o caráter generalista de seus conhecimentos, esta minoria pode se ocupar da gestão das diversas etapas do processo produtivo. Tais atributos exigem uma série de competências que vão desde conhecimento técnico até embasamento teórico sob perspectivas de conhecimentos cada vez mais multidisciplinares. Siqueira (2003, p.2) considera que:

o modelo das competências está longe de ser atendido pela maioria dos trabalhadores, os quais ao não responderem suas exigências tornam-se desempregados ou inserem-se em novas formas precárias de trabalho. Some-se a isto outra grande parcela desprovida totalmente das condições mínimas para o trabalho, e para os quais a impossibilidade de fazerem parte do novo mundo do trabalho é estrutural e permanente.

Para Antunes (2005, p. 35) “a partir do momento em que, pelo desenvolvimento de softwares, a máquina informacional passa a desempenhar atividades próprias da inteligência humana” ocorre um aumento da conversão do

---

<sup>13</sup> As organizações flexíveis são aquelas cujos aspectos burocráticos são menos rígidos e suas estruturas hierárquicas menos verticais e centralizadas. No entanto, apresentam menor grau de aproximação com o trabalhador, tratando-o, segundo Baumann (2007), na maioria das vezes, como um componente descartável no contexto organizacional.

trabalho braçal em trabalho intelectual. E a transferência de saberes da classe trabalhadora para a “maquinaria informatizada, que se converte em linguagem própria da fase informacional, por meio de computadores” (ANTUNES, 2005, p. 35), acentua a redução do trabalho manual e amplia a dimensão do trabalho intelectual. Demandando um trabalhador capaz de executar múltiplas atividades e tarefas sem a possibilidade de tornar-se especialista em determinada área, sendo obrigado, portanto, a desenvolver constantemente novas competências para manter-se relevante para o mercado e para as novas oportunidades de trabalho.

### **3.2 A relação do trabalhador contemporâneo com o trabalho flexível**

Apesar de todos os aspectos mencionados nos tópicos anteriores, onde se percebe que as transformações provocadas pelo neoliberalismo e pelo informacionalismo têm causado mudanças nem sempre benéficas para a condição do trabalhador contemporâneo, ainda assim, evidencia-se uma postura celebratória no cenário profissional e organizacional no século XXI. Muito dessa celebração se dá, principalmente, sob dois aspectos: 1) o trabalhador atual não ficaria mais escravizado ao trabalho esgotante e repetitivo da era industrial, deixando, conseqüentemente, de ser considerado um mero instrumento no funcionamento do processo produtivo industrial; 2) o trabalhador atual teria valor para as organizações, uma vez que estas reconheceriam suas competências, concedendo espaço e liberdade para trabalhar de maneira autônoma.

Embora ambos os aspectos sejam praticáveis no mundo do trabalho, não significa que o trabalhador dispõe da liberdade apresentada nos discursos relacionados ao assunto. Pois, o avanço e as manifestações da revolução tecnológica foram “moldados pelos interesses do capitalismo, mas sem se limitarem às expressões desses interesses” (CASTELLS, 1999, p. 50), de forma que mesmo não estando completamente limitado aos interesses do capital, os movimentos de flexibilização e horizontalização das estruturas hierárquicas, a partir das conexões em rede da sociedade informacional, ainda assim, foram moldadas pelos interesses do capital. Logo, as mudanças que flexibilizaram as relações - ou as distinções - entre “vida privada e vida profissional” desvaneceram-se por interesse do capital que tornou o tempo da vida privada e o acrescentou ao tempo da vida profissional

(BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009). Criando, assim, sob uma égide ideológica condições favoráveis para ditar o novo ritmo de trabalho.

O modo como se constitui o trabalho fordista/taylorista da era industrial era, incontestavelmente, opressor em relação aos direitos e ao bem estar do trabalhador. Não havia qualquer falta de evidência da alienação que as organizações daquele período impunham ao trabalhador. A condição desumana era tão notória que as lutas e disputas para a solidificação dos sindicatos e suas reivindicações pelos direitos e pelo bem-estar dos trabalhadores foi fato marcante no cenário sociopolítico das nações industrializadas, entre o século XIX e primeira metade do século XX.

No entanto, as novas formas de trabalho fomentadas pelo neoliberalismo e pelo informacionalismo, não deixam de apresentar o mesmo efeito sobre a classe trabalhadora. Siqueira (2003, p. 2) considera que:

Na era das novas tecnologias de comunicação e informação, o conteúdo qualitativo do trabalho passa a ser privilegiado, transformando-se, assim, sua concepção. O trabalho passa a ser uma série de aplicações de conhecimentos, onde os indivíduos voltam suas capacidades para a programação e o controle, e isto traz como exigência se pensar a formação dos indivíduos para o trabalho com base em pressupostos pós-fordistas, sob os quais novas habilidades estão sendo demandadas. Temos hoje um aumento das exigências de aptidões para o trabalho, considerando-se uma base de conhecimentos mais amplos, exigência de capacidade para resolução de problemas, exigência para tomada de decisões autônomas, capacidade de abstração e comunicação escrita e verbal. Somando-se a isto, o trabalhador deve ser polivalente, e com maior nível de escolaridade. Polivalente no sentido de multiquificado, isto é, aquele que é capaz de desenvolver e incorporar diferentes competências e repertórios profissionais.

Assim, na atualidade, a opressão sobre o trabalhador permanece, porém, de forma não tão evidente. A responsabilidade pela aquisição de conhecimentos e saberes é jogada sobre o trabalhador que para sobreviver neste cenário precisa desenvolver capacidades e competências múltiplas. Ao invés da valorização da experiência profissional que conferia promoções por antiguidade e pelos conhecimentos acumulados em determinada área ao longo da carreira do indivíduo, as organizações flexíveis da era informacional valorizam indivíduos com competências diversas e capazes de "transitar de um tema a outro, de um problema a outro" nas organizações (SENNETT, 2006, p.108). Evidentemente, a lógica de desenvolvimento de carreira sob uma perspectiva linear, cercada de certezas sobre o futuro e sobre as recompensas que seriam ganhas após o cumprimento de determinado tempo de trabalho e o cumprimento de determinadas tarefas e funções

ao longo deste tempo se esvai na flexibilização do trabalho. Segundo Sennet (2006, p. 50) a flexibilização não é aplicada somente sobre o emprego e sobre a carreira do trabalhador, mas, igualmente, na estrutura interna da empresa. Onde os empregados podem estar, então, vinculados por contratos ajustáveis às necessidades da organização ou, ainda, "transferidos de uma tarefa para outra, alternando-se os contratos para adaptá-los à evolução das atividades da empresa".

Ou seja, a flexibilização, além de enfraquecer o vínculo do trabalhador com a empresa, minimizando as garantias de desenvolvimento de uma carreira de longo prazo na empresa, é exercida a partir dos interesses do capital. Onde as organizações, visando incremento produtivo e lucrativo, alocam o trabalhador em certas funções e lhe atribuem novas responsabilidades como lhe apraz e não conforme o desejo do funcionário em relação ao tipo de trabalho ou setor que o mesmo gostaria de atuar profissionalmente. Logo, a condição de subjugação do trabalhador permanece, ainda que em modelos e estruturas incompatíveis com as estruturas do período industrial de caráter fordista. No entanto, o trabalhador contemporâneo, apesar de ter mais acesso aos meios de informação, mais acesso aos instrumentos tecnológicos e científicos que lhe possibilitam construir conhecimento de forma mais autônoma e contar com mais liberdade para o uso do senso crítico e do pensar reflexivo, inclusive no ambiente profissional, permanece alheio a condição imposta pelas organizações do sistema capitalista neoliberal.

O discurso da principal área do conhecimento que atua na gestão das organizações parece ser um elemento estimulante para o trabalho flexível. Pois, a administração considera que "é necessário conhecer as necessidades humanas para compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações" (CHIAVENATO, 2003, p. 329). Carvalho (2012) afirma que é preciso encarar as pessoas não apenas como recursos humanos, mas também como fontes de conhecimento que precisam ser desenvolvidas, de maneira que o conhecimento delas esteja em concordância com a estratégia da organização no médio-longo prazo. Caravantes e Bjur (1996) falam sobre uma nova administração que se propõe a abordar dois aspectos na gestão das empresas modernas: o indivíduo e a organização, buscando um ponto de completude entre ambos.

Kloeckner (2002, p. 4) aponta que o objetivo dessa nova administração é:

garantir que as pretensões das organizações se viabilizem e que tais organizações atinjam os resultados previamente definidos, preocupando-se, em seu desempenho, com a responsabilidade pública e com a ética, ao mesmo tempo em que buscam a felicidade de seus integrantes.

De forma que a administração - não aquela administração tradicional da era industrial - mas, uma administração renovada, a nova administração, possa estabelecer modelos teóricos que não se preocupem apenas “com a eficiência e eficácia das organizações, mas o de trazer outros aspectos para o centro das discussões como a efetividade [...] e a busca do indivíduo feliz” (KLOECKNER, 2002, p. 8).

Tais conceitos se apresentam, evidentemente, como inovadores na gestão das organizações - se comparados com os modelos da administração clássica, cujo embasamento estava nos aspectos burocráticos e normativos da administração na primeira metade do século XX. Os conceitos mais atuais, quase todos focados na gestão de pessoas, alegam demonstrar preocupações com os indivíduos, com seu bem-estar, com sua satisfação no ambiente de trabalho, com sua realização pessoal e profissional. Certamente são conceitos relevantes e congruentes com a nova sociedade informacional e vêm ao encontro das características e tendências da era da informação.

Embora tenhamos a compreensão de que parte desse discurso não seja uma especificidade do contexto profissional do século XXI, entendemos que o modo como ele está articulado (aproximando preocupações com as necessidades humanas e com os desejos pessoais do trabalhador com o mundo do trabalho e originando uma sobrecarga de trabalho) é uma característica da atualidade. Entre as décadas de 1930 e 1960, tanto a Escola das Relações Humanas, através de Elton Mayo, quanto a Abordagem do Comportamento Organizacional, através de Kurt Lewin, Douglas McGregor, Herbert Simon e Abraham Maslow, mencionaram a necessidade de valorização do indivíduo no ambiente corporativo, bem como uma preocupação com suas necessidades humanas e seus interesses pessoais no contexto empresarial. No entanto, o modo como aquelas teorias foram abordadas - desprezando os aspectos normativos do trabalho e a racionalidade na produção e supervalorizando o ser humano e o alcance de suas expectativas através do trabalho nas empresas - contribuíram para que elas fossem aceitas e postas em prática nas organizações daquele período.

Contudo, estando as novas abordagens da gestão de pessoas imbricadas no contexto das organizações capitalistas, combinando os discursos acerca da valorização do trabalhador e de suas necessidades pessoais com a importância de resultados e metas a serem alcançadas, incluindo a ideia de alcance das metas definidas pela empresa como um fator motivacional à conquista pessoal do trabalhador, desestruturou-se qualquer resistência à exploração e à subjugação a qual o funcionário é submetido. O trabalho flexível, nesta situação, aparece como a solução para o trabalhador que deseja tempo livre e se preocupa em organizar sua jornada de trabalho, bem como a sua rotina pessoal. Assim, o trabalho flexível fica imbricado no discurso da administração contemporânea que alega a valorização do trabalhador, mas não fazendo resistência à sua exploração acaba por vincular a ideia da flexibilização do trabalho ao benefício do bem-estar profissional.

A exemplo de como o trabalho flexível já compõe a percepção do trabalho e da carreira do jovem trabalhador atual, apresentamos abaixo alguns trechos extraídos de dois debates sobre a flexibilização do trabalho. Os temas sobre a flexibilidade do trabalho foram propostos no LinkedIn<sup>14</sup> e contaram com a participação de mais de 200 profissionais, de diversas faixas etárias. Os temas debatidos foram "a flexibilização da lei, que permite às empresas contratar pessoas por dia ou mesmo por hora" e sobre o fato de que "profissionais preferem flexibilidade do trabalho a aumento salarial". Esses debates foram propostos em outubro e dezembro de 2014 respectivamente, na referida rede social; em sua grande maioria, os comentários foram a favor da flexibilização. Em função do volume de comentários, expomos apenas alguns trechos extraídos do debate.

---

<sup>14</sup> LinkedIn é uma rede social voltada para negócios e para relacionamento entre profissionais. A plataforma possui mais de 400 milhões de usuários no mundo, sendo que Brasil, Índia e Estados Unidos são os três principais países com maior número de pessoas presentes nessa rede social. A proposta do LinkedIn é conectar profissionais e empresas. Na conexão entre profissionais propõe-se a criação de redes de contatos e relacionamentos entre profissionais de diversas áreas ou mesmo de pessoas em busca de emprego. Na conexão entre profissionais e empresas propõe-se aos profissionais a possibilidade de visualizar vagas e oportunidades de trabalho nas empresas cadastradas no LinkedIn, e às empresas a possibilidade de selecionar perfis e currículos cadastrados, escolhendo aqueles que apresentam maior compatibilidade com as suas ofertas de vaga. Qualman (2011) estima que 80% das empresas norte-americanas utilizam redes sociais para recrutamento de trabalhadores, sendo que 95% delas utilizam o LinkedIn.

Figura 1 – Extratos de debate ocorrido no LinkedIn sobre a flexibilização da lei trabalhista:



+ S...ald

**O que voces acham da flexibilização da lei afim de que permita que as empresas contratem pessoas por dia ou mesmo por hora?**

**Ronald Nossig**  
Diretor Executivo na SBVC - Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo

Gostaram (30) • Comentar (125) • Seguir • Responder em sigilo • 2 meses atrás

---

Comentários

👇 Ariana Costa, Mafalda Carvalho Euz Euzebio e 28 outras pessoas gostaram disto.  
🗨️ 125 comentários • [Ir para o comentário mais recente](#)

---



**Márcio TOZZI**  
Consultor Empresarial - Gerente de Projetos - Melhorias de Processo ADM/PROD - Palestrante

Qual é a Lei ? se for fato - FANTÁSTICO ! - Todos terão que aprender a empreender e ver quanto custa ganhar dinheiro !  
Gostaram (14) • Responder em sigilo • Marcar como inadequado • 2 meses atrás  
👇 Cassio F., Mafalda Carvalho Euz E. e 12 outras pessoas gostaram disto.

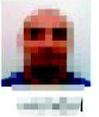
---



**Dalila Almeida Fonseca**  
Gerente Comercial

Interessante!  
Gostaram (3) • Responder em sigilo • Marcar como inadequado • 2 meses atrás  
👇 Jonas D., Patricia S. e 1 outra pessoa gostaram disto.

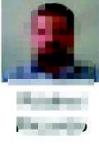
---



**wendel gomes lins**  
Analista/Consultor em Engenharia

Se as entidades publicas trabalhassem por produtividade ou no regime desta proposta de lei, com certeza teriamos ganhos.  
Gostaram (13) • Responder em sigilo • Marcar como inadequado • 2 meses atrás  
👇 Gleidmar A., Robson B. e 11 outras pessoas gostaram disto.

---



**Ródnei Ricardo Faraguti**  
Sócio Proprietário da corretora Long Life Seguros

Acho muito bom...não são todos, mas, tem realmente muitas pessoas acomodadas com seu salário fixo caindo na conta todo mês, e pouco se importando com a empresa que trabalha. Como comentou o Marcio Tozzi, todos terão de aprender a empreender...  
Gostaram (9) • Responder em sigilo • Marcar como inadequado • 2 meses atrás  
👇 Alice S., Thiago D. e 7 outras pessoas gostaram disto.

---



**Robson Bandeira Santos**  
Expert in process improvement, creating and monitoring reports and indicators

Eu penso ser ótimo! Acredito que isso direcionaria para a excelência na prestação de serviços, além da busca por melhores resultados pessoais e profissionais. Em outras palavras, isso estimularia as pessoas à pensarem e tenderiam a agir de forma mais inteligente, não no automático. Todos ganham (Fornecedor e Cliente)!  
Gostaram (2) • Responder em sigilo • Marcar como inadequado • 2 meses atrás  
👇 Salmir L., Regina F. gostaram disto.



**Rodney Ricci Jr.**

Consultor de logística (sistemas de armazenagem)

Fantástica! O pessoal que "enrola" via pensar 2 vezes antes de cada atitude.

Gostaram (1) • Responder em sigilo • Marcar como inadequado • 2 meses atrás

👍 [Salmir L.](#) gostou disto.

Fonte: Extraído pelo autor da plataforma de rede social LinkedIn, em dezembro de 2014.

Figura 2 – Extratos de debate ocorrido no LinkedIn sobre a preferência do trabalhador atual pelo trabalho flexível em detrimento do aumento salarial:



**Nem sempre o salário é tudo.**

**Alberto Barros**

CONSULTOR COMERCIAL SÊNIOR



Valor [valor.com.br](http://valor.com.br)

Valor Econômico - Profissionais preferem flexibilidade de trabalho a aumento salarial

Gostaram (79) • Comentar (48) • Seguir • Responder em sigilo • 2 meses atrás

#### Comentários

👍 [Felipe Hilário da Silva](#), [Jonas de Jesus](#) e [77 outras pessoas](#) gostaram disto.

💬 48 comentários • [Ir para o comentário mais recente](#)



**Roberta Pimenta**

Consultora, Palestrante, Produtora, Professora e Jornalista de Moda&Beleza

Verdade, as vezes penso muito se quero voltar para o mercado formal de trabalho, tendo hoje a flexibilidade de fazer o meu trabalho nos momentos que me direciono para tal. Poder trabalhar em casa, compensa muitas vezes o aumento salarial, depende do deslocamento até o local da empresa, trânsito, transporte lotado. Muitas vezes também o local de trabalho não tem um clima bacana, poder ficar fora disso e realizando o que se gosta de fazer com qualidade é muito melhor do que qualquer aumento.

Gostaram (6) • Responder em sigilo • Marcar como inadequado • 2 meses atrás

👍 [Eliana D.](#), [Jessica M. Q.](#) e [4 outras pessoas](#) gostaram disto.



**Léia Sandim**

Gerente de Recursos Humanos na Soma Contabilidades

Realmente nem sempre o salário é tudo, mas é o grande impulsionador para que o colaborador tenha compromisso e dedicação com suas atividades.

Gostaram (2) • Responder em sigilo • Marcar como inadequado • 2 meses atrás

👍 [Karine L.](#), [Karla M.](#) gostaram disto.



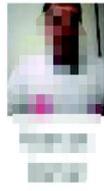
**Armando Cavero Miranda**

Senior Application Engineer at KOLFF BRASIL

Com certeza, salário e somente um parâmetro, o importante é a flexibilidade no trabalho, hoje existe o famoso profissional "home office", tem dias que o profissional poderia trabalhar em casa, o que interessa e atingir os objetivos da empresa, o problema é a legislação trabalhista que está totalmente desatualizada, as leis, a política tributária tem que ser pragmática favorecer o desenvolvimento do país, não travar o país.

Gostaram (2) • Responder em sigilo • Marcar como inadequado • 2 meses atrás

👍 [karina F.](#), [Victor G.](#) gostaram disto.



### Marcos Daniel Silveira

--

Agora, horários flexíveis são excelentes, como sempre trabalhei na área comercial externa, tive e tenho o privilégio de trabalhar com flexibilidade de horários.

Gostei • Responder em sigilo • Marcar como inadequado • 2 meses atrás



Cassiano L

### Cassiano Lourenzet

em busca de recolocação profissional na Disponível no mercado

O Salário deixou de ser o mais importante em uma carreira. Claro que todos precisam sobreviver porem hoje em dia a qualidade de vida conta e muito, então o VIVER é algo que as pessoas querem e juntar um horário flexível e também um ambiente bom é o que se procura. E acredito que a cada dia esse novo modelo ficará mais forte. Eu acredito que empresas como a google, Microsoft por exemplo que tem modelos flexíveis irão ganhar força com o decorrer do tempo.

Gostaram (1) • Responder em sigilo • Marcar como inadequado • 2 meses atrás

👍 [Patricia S.](#) gostou disto.



Rita C

### Rita Carvalho Silva

Demand & Strategic Planning

Realmente a flexibilidade faz toda a diferença, abdiquei de um cargo em uma empresa de grande porte/multinacional, pedi demissão e deixei para trás salário + benefícios, após 14 anos... Também acharam que era loucura, mas hoje tenho certeza de que foi o melhor a ser feito naquele momento.

Gostaram (4) • Responder em sigilo • Marcar como inadequado • 2 meses atrás

👍 [Patricia D.](#), [Andressa D.](#) e 2 outras pessoas gostaram disto.



afonso i

### afonso ivens

Formado em Logística Empresarial pela Unigramrio

A vida e curta, e o tempo tem passado cada vez mais rápido. Por isso precisamos analisar o que e mais importante no momento, à realização profissional e pessoal versos comodidade nem sempre andam de mãos dadas tirando a nossa satisfação. Hora temos salários, mas não tempo para cuidar da família amigos. Hora temos amigos, família por perto bem estar mas não temos salario .

Gostei • Responder em sigilo • Marcar como inadequado • 2 meses atrás



Eliane M

### Eliane Medeiros

Assistente Administrativo

Acredito que quando fazemos o que gostamos o salário fica em segundo plano.

Gostei • Responder em sigilo • Marcar como inadequado • 2 meses atrás



Alexis C

### Alexis Cerceau

Executivo de Negócios / Administrador - Prospectando Oportunidades

Nas décadas passadas o salário sempre foi a maior preocupação e a base financeira do empregado, muitas vezes, porque não se conseguia visualizar, mensurar os benefícios oferecidos, ou esses eram intrínsecos à vaga ou na maioria das grandes empresas eram oferecidos de rotina para cargos com requisitos maiores a níveis de graduação e especialização. Hoje cada empresa tem uma política de RH com relação aos benefícios diversos oferecidos, destaco a produtividade, dentre outros. Assim, hoje, o conjunto dos benefícios oferecidos pelas Empresas, muitas vezes representam um percentual importante na composição da remuneração global do empregado.

Gostei • Responder em sigilo • Marcar como inadequado • 2 meses atrás

Fonte: Extraído pelo autor da plataforma de rede social LinkedIn, em dezembro de 2014.

As declarações apresentadas acima demonstram que o trabalho flexível já é imanente à carreira do trabalhador da era da informação. A inerência desse modelo de trabalho ao pensamento do trabalhador contemporâneo pode ser explicado pela ideologia dominante que é própria do sistema econômico mundial e que dita as regras e tendências do mundo profissional, levando o trabalhador a aceitá-las, sem que suas ameaças sejam, muitas vezes, percebidas, tal como afirmam Boltanski & Chiapello (2009, p. 42)

O espírito do capitalismo é justamente o conjunto de crenças associadas à ordem capitalista que contribuem para justificar e sustentar essa ordem, legitimando os modos de ação e as disposições coerentes com ela. Essas justificações, sejam elas gerais ou práticas, locais ou globais, expressas em termos de virtude ou em termos de justiça, dão respaldo ao cumprimento de tarefas mais ou menos penosas e, de modo mais geral, à adesão a um estilo de vida, em sentido favorável à ordem capitalista.

O trabalhador contemporâneo parece apresentar falta de percepção entre a condição negativa que o trabalho flexível lhe impõe, tanto em termos de carreira quanto em termos de desenvolvimento pessoal e profissional - visto que o tempo de envolvimento com o trabalho e com a empresa pode aumentar significativamente diante da falta de limitação na jornada de trabalho. Há ainda que se considerar que a falta de vínculos trabalhistas - característica da flexibilidade imposta ao trabalho da era informacional - enfraquece tanto laços emocionais, quanto legais com a organização, deixando o trabalhador sem amparo legal em termos jurídicos e sindicais.

Por isso, nos propomos a pesquisar os efeitos que este tipo de trabalho tem causado na trajetória profissional do jovem trabalhador na contemporaneidade. A intenção não é pesquisar o porquê do jovem trabalhador não perceber sua condição alienante no cenário do capitalismo neoliberal. A intenção é, considerando que o trabalho flexível já compõe a condição de trabalho e as possibilidades de construção de carreira do jovem trabalhador - por estar imbricado na estrutura das organizações contemporâneas e até mesmo na sua formação escolar e acadêmica -, entender quais os sentidos deste tipo de trabalho para o jovem trabalhador e para a sua trajetória profissional na atualidade. Entender como esse trabalhador está percebendo o trabalho flexível, como está sendo construída sua relação com este tipo de trabalho, que tipo de desafio está lhe sendo imposto e como ele tem agido ou reagido diante das mudanças trazidas pelo trabalho flexível.

#### 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Gerhardt e Silveira (2009, p.12) “só se inicia uma pesquisa se existir uma pergunta, uma dúvida para a qual se quer buscar a resposta. Pesquisar, portanto, é buscar ou procurar resposta para alguma coisa”. Por isso, esta pesquisa inicia com um questionamento, cuja pergunta mostrou ser a principal norteadora do trabalho: quais os sentidos do trabalho flexível para o trabalhador de áreas ligadas à gestão (recursos humanos, tecnológicas, comercial e financeira) na contemporaneidade?

Considerando a amplitude do tema principal, dos assuntos correlacionados ao mesmo, do volume de empresas existentes na atualidade que empregam o trabalho flexível e ainda o desvio de aplicação entre a teoria e a prática<sup>15</sup>, a pesquisa pretende analisar, em sua natureza exploratória, não tem a proposta de uma análise numérica de dados. Mas, pretende-se realizar uma análise qualitativa, considerando a qualidade - e não a quantidade - do conteúdo a ser coletado. Por isso, o questionário foi aplicado a sessenta trabalhadores, sendo trinta aos trabalhadores entre 18 e 35 anos (considerados neste trabalho como 'jovem trabalhador') e trinta aos trabalhadores acima de 36 anos. A proposta do questionário é entender como o trabalho flexível tem afetado – negativa ou positivamente - a trajetória destes profissionais.

Embora o IBGE classifique a população jovem na faixa etária de 15 a 24 anos, nesta pesquisa consideramos uma ampliação da faixa etária do jovem trabalhador, tendo em vista que os jovens que trabalham e estudam, simultaneamente, no ensino superior está mais elástica. Há estudantes - que trabalham e estudam simultaneamente -, cuja idade ultrapassa os 30 anos. Assim, temos um volume qualitativamente expressivo de jovens - acima dos 24 anos - que podem responder a entrevista, contribuindo para a análise a que nos propomos nesta pesquisa. Logo, para o desenvolvimento metodológico dividimos as respostas dos trabalhadores em dois grupos: o grupo de jovens trabalhadores cuja faixa etária é de 18 até 35 anos e o grupo de trabalhadores cuja faixa etária é acima de 36 anos.

---

<sup>15</sup> Empresas que utilizam o trabalho flexível sugerem muitos conceitos divergentes da teoria acerca do mesmo. Igualmente, muitos profissionais parecem não ter clareza sobre os fundamentos do trabalho flexível aos quais estão submetidos.

Tal divisão visa uma melhor estruturação das respostas, bem como a possibilidade de comparar as percepções das faixas etárias acerca do trabalho flexível.

A escolha pelo público alvo das entrevistas se dá a partir da percepção empírica do autor da pesquisa e do acesso a este público. A vivência, nos últimos quatro anos, nas disciplinas dos cursos das áreas de gestão, no ensino superior, e a convivência com os alunos destes cursos propiciaram tanto um olhar empírico sobre o modo como este jovem trabalhador tem percebido o trabalho flexível, quanto a facilidade de acesso a este segmento de trabalhadores. No entanto, queremos entender também se a análise empírica do pesquisador - acerca do trabalho flexível - é um fenômeno que atinge, exclusivamente, os jovens trabalhadores (que nesta pesquisa são aqueles até os 35 anos de idade), ou se a penetração do trabalho flexível no ambiente corporativo tem dimensões maiores que a relação de faixas etárias, podendo assim, estar presente também na rotina profissional de trabalhadores mais experientes (aqueles acima dos 36 anos). Entender a percepção de trabalhadores mais maduros nos permite entender as condições em que o trabalho flexível aparece no mundo do trabalho de forma que isso possa afetar nossas conclusões sobre o tema.

Essa pesquisa se apresenta como sendo de natureza descritivo-exploratória, com abordagem qualitativa. Utilizamos o método descritivo, uma vez que nossa intenção é descrever as características de um fenômeno existente, estabelecendo relações entre as variáveis do objeto de estudo e identificando fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos investigados (GIL, 2008). Ainda, conforme Gil (2008, p. 28) as pesquisas descritivas "têm por objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade", compatibilizando com nosso interesse de pesquisa, tendo em vista que a coleta de dados dá-se a partir de um grupo com faixa etária e escolaridade de características definidas. Considerando, ainda, que o assunto abordado já é conhecido, o nosso interesse é contribuir com novas perspectivas quanto à realidade do fenômeno estudado.

A pesquisa exploratória se apresenta válida nesse sentido, pois:

[...] tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado (GERHARDT E SILVEIRA, 2009, p. 35).

Logo, a natureza exploratória empregada nesta dissertação segue dois pontos: levantamento bibliográfico e aplicação de questionário em indivíduos que tiveram experiência prática em relação à temática deste assunto. Em termos bibliográficos, trabalhou-se a partir da leitura, análise e interpretação de livros, artigos e conteúdos relacionados com o tema da pesquisa. Foram selecionados autores e obras consideradas úteis para o desenvolvimento da fundamentação teórica, seguida de leitura seletiva, onde foram identificadas as obras que continham informações mais relevantes para a escrita deste trabalho.

Não havendo preocupação com a representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão do tema, a abordagem aplicada na análise e interpretação das respostas obtidas pelos questionários foi de ordem qualitativa. Em função dessa abordagem (qualitativa) que salienta “os aspectos dinâmicos, holísticos e individuais da experiência humana” queremos, mais do que focalizar conceitos específicos a partir de ideias preconcebidas, compreender o fenômeno através das interpretações dos dados coletados (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 32-34). Gil (2002) considera que elaboração de um questionário consiste em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos, não existindo normas rígidas a respeito da elaboração do mesmo, sendo o meio mais rápido para obter informações, não exige nenhum tipo de treinamento específico e assegura o anonimato do autor das respostas.

Assim, desenvolvemos um questionário composto por questões abertas de forma que cada uma se relacione com os objetivos apresentados nos itens 1.3 e 1.3.1 desta dissertação. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa e exploratória, a intenção do questionário aberto é conceder ao entrevistado liberdade para pensar sobre o objeto de estudo e manifestar seu entendimento sobre as questões de interesse deste trabalho. A decisão por esta metodologia se dá pela abordagem da pesquisa (qualitativa).

Tabela 1: Perguntas abertas do questionário aplicado para a coleta de dados.

<b>Nome do(a) entrevistado(a):</b>	
Idade: _____	Filhos: ( ) Não ( ) Sim - Quantos? _____
Estado civil: ( ) Solteiro(a) / ( ) Casado(a) / ( ) Viúvo(a) ( ) / Separado(a)/ Divorciado(a) ( )	
Curso Superior:	
Área de atuação profissional:	
<b>QUESTÕES:</b>	
1) Qual a sua profissão? Com o que você trabalha?	
2) Como você chegou até esse trabalho ou até essa posição profissional?	
3) Você está satisfeito(a) com a sua profissão ou com o seu trabalho? Por quê?	
4) Qual o significado/sentido do trabalho para você?	
5) Quais são seus objetivos profissionais no médio e longo prazo?	
6) O que você entende por "trabalho flexível"?	
7) Baseado no que você entende por "trabalho flexível", você acha que esse regime de trabalho traz benefícios ou malefícios para o trabalhador? Por quê?	
8) Você trabalha sob um regime de trabalho flexível?	
9) Como lhe parece o regime de trabalho ao qual você está sujeito no momento, em relação a sua vida pessoal e sua trajetória profissional? Por quê?	
10) Você acha que, desde que você iniciou sua jornada profissional até o presente momento, houveram mudanças significativas no mundo do trabalho? ( ) Sim ( ) Não	
11) Se você marcou 'sim' na resposta anterior, cite algumas mudanças percebidas por você.	
12) (Responda essa questão somente se você respondeu a questão 11) Você vê alguma relação entre essas mudanças e a necessidade de criar estratégias para superar os desafios impostos por estas transformações no mundo do trabalho? ( ) Sim ( ) Não	
13) Se você marcou 'sim' na resposta anterior, quais são as suas estratégias para superar os desafios impostos pelas transformações no mundo do trabalho?	

Fonte: produção do autor.

#### 4.1 Procedimentos para a coleta de dados

Tendo definido as perguntas para coleta de dados, o autor aplicou os questionários e, como mencionado no tópico anterior, a partir das respostas obtidas, construiu-se a análise de conteúdo.

[...] a análise de conteúdo enriquece a tentativa exploratória e aumenta a propensão à descoberta [...] se refere à administração da prova, em que hipóteses, sob a forma de questões ou de afirmações provisórias servem de diretrizes apelando para o método de análise de uma confirmação ou de uma informação. (SILVA et al., 2005, p. 74).

Vergara (2005, p. 15) afirma que esse tipo de análise, considerada “uma técnica para o tratamento de dados, visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. E Bardin (1994) a considera como um conjunto de técnicas de análise das comunicações cujo objetivo é construir procedimentos sistemáticos e descrição do conteúdo das mensagens com possibilidade de inferência de conhecimentos concernentes à produção/recepção destas mensagens. Assim, utilizando as respostas do questionário, faremos análise de conteúdo seguindo linhas orientadoras desta pesquisa de forma a nos permitir dar significado válido para os dados coletados.

A partir das considerações de Bardin (1994) acerca da análise de conteúdo, iniciamos com o que ela chama de "exploração do material" que, segundo a autora, é a etapa da codificação, onde são feitos recortes em unidades de contexto. Logo, selecionamos os trechos das respostas que mais nos auxiliaram para analisar o conteúdo obtido na sua relação com o tema pesquisado. Depois, partimos para a fase da categorização que, segundo Bardin (1994), é um procedimento que visa agrupar dados considerando partes comuns existente entre eles, buscando semelhanças e conexões entre o conteúdo coletado. Para definir as categorias que seriam utilizadas na análise de conteúdo, primeiro estabeleceu-se os temas gerais que seriam explorados em cada objetivo e sua relação com cada pergunta.

Tabela 2 –Relação das questões elaboradas para o questionário com os temas explorados.

OBJETIVOS	TEMAS EXPLORADOS	QUESTÕES ABORDADAS
Objetivo Geral		O que você entende por "trabalho flexível"?

<p><b>Compreender as percepções dos trabalhadores da área de gestão acerca do trabalho flexível na construção da sua trajetória profissional.</b></p>	<p><b>Percepções</b> (benefícios e dificuldades) do trabalhador acerca do trabalho flexível.</p>	<p>Baseado no que você entende por "trabalho flexível", você acha que esse regime de trabalho traz benefícios ou malefícios para o trabalhador? Por quê?</p> <p>Você trabalha sob um regime de trabalho flexível?</p>
<p><b>Objetivos Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Identificar as expectativas em relação à construção da trajetória profissional dos trabalhadores contemporâneos.</b></li> <li>• <b>Entender os sentidos do trabalho para esses trabalhadores.</b></li> <li>• <b>Estabelecer aproximações entre a teoria acerca do trabalho flexível e a realidade vivenciada pelos trabalhadores.</b></li> <li>• <b>Analisar as estratégias que os trabalhadores utilizam para fazer frente às demandas do trabalho flexível.</b></li> </ul>	<p><b>Expectativas</b> em relação à trajetória profissional.</p> <p><b>Percepções</b> do trabalhador a respeito do trabalho.</p> <p><b>Teoria e prática</b> do trabalho flexível no dia a dia do trabalhador.</p>	<p>Qual a sua profissão? Com o que você trabalha?</p> <p>Como você chegou até esse trabalho ou até essa posição profissional?</p> <p>Você está satisfeito(a) com a sua profissão ou com o seu trabalho? Por quê?</p> <p>Qual o significado/sentido do trabalho para você?</p> <p>Quais são seus objetivos profissionais no médio e longo prazo?</p> <p>Como lhe parece o regime de trabalho ao qual você está sujeito no momento, em relação a sua vida pessoal e sua trajetória profissional? Por quê?</p> <p>Você acha que, desde que você iniciou sua jornada profissional até o presente momento, houveram mudanças significativas no mundo do trabalho?</p> <p>Se você marcou 'sim' na resposta anterior, cite algumas mudanças percebidas por você.</p> <p>(Responda essa questão somente se você respondeu a questão 11) - Você vê alguma relação entre essas mudanças e a necessidade de criar estratégias para superar os desafios impostos por estas transformações no mundo do trabalho?</p> <p>Se você marcou 'sim' na resposta anterior, quais são as suas estratégias para superar os desafios impostos pelas transformações no mundo do trabalho?</p>

Fonte: Produzido pelo autor.

## 4.2. Análise dos dados coletados

Após a definição dos temas (tabela 2) estabelecemos quatro categorias nas quais as questões do questionário foram enquadradas assim como os objetivos desta pesquisa (tabela 3). A estruturação destas categorias foi importante para analisarmos as respostas, construindo um diálogo entre os conceitos teóricos abordados na dissertação, os dados dos questionários e nossa percepção a respeito dos pontos enquadrados nas respectivas categorias. Assim, segmentamos as perguntas elaboradas no questionário nas respectivas categorias, vinculando-as com os objetivos.

Em nossa análise de conteúdo focamos em atender os objetivos desta pesquisa, a fim de atingir o que propomos desde o início do trabalho: refletir sobre a problemática do trabalho flexível na trajetória profissional do trabalhador contemporâneo, considerando, mais especificamente, a relação dos assuntos com trabalhadores-estudantes de áreas ligadas à gestão (recursos humanos, tecnológicas, comercial e financeira).

Tabela 3 – Categorias definidas para a análise de conteúdo

CATEGORIAS	QUESTÕES RELACIONADAS	OBJETIVOS
<b>Percepções (benefícios e dificuldades) do trabalhador acerca do trabalho flexível.</b>	O que você entende por "trabalho flexível"?  Baseado no que você entende por "trabalho flexível", você acha que esse regime de trabalho traz benefícios ou malefícios para o trabalhador? Por quê?  Você trabalha sob um regime de trabalho flexível?	Compreender as percepções do jovens trabalhador das áreas de gestão acerca do trabalho flexível na construção da sua trajetória profissional.
	Como lhe parece o regime de trabalho ao qual você está sujeito no momento, em relação a sua vida pessoal e sua trajetória profissional? Por quê?  Quais são seus objetivos profissionais no médio e longo prazo?	Identificar as expectativas em relação à construção da trajetória profissional do trabalhador contemporâneo.
<b>Expectativas em relação à trajetória profissional.</b>		

<b>Percepções do trabalhador a respeito do trabalho.</b>	Qual a sua profissão? Com o que você trabalha?	Entender os sentidos do trabalho para esses trabalhadores.
	Como você chegou até esse trabalho ou até essa posição profissional?	
	Você está satisfeito(a) com a sua profissão ou com o seu trabalho? Por quê?	
	Qual o significado/sentido do trabalho para você?	
<b>Teoria e prática do trabalho flexível no dia a dia do trabalhador.</b>	Você acha que, desde que você iniciou sua jornada profissional até o presente momento, houveram mudanças significativas no mundo do trabalho?	Estabelecer aproximações entre a teoria acerca do trabalho flexível e a realidade vivenciada pelos jovens trabalhadores.
	Mudanças percebidas por você.	
	Você vê alguma relação entre essas mudanças e a necessidade de criar estratégias para superar os desafios impostos por estas transformações no mundo do trabalho?	Analisar as estratégias que os trabalhadores utilizam para fazer frente às demandas do trabalho flexível.
	Quais são as suas estratégias para superar os desafios impostos pelas transformações no mundo do trabalho?	

Fonte: Produzido pelo autor.

A fim de preservar a identidade dos respondentes do questionário adotamos uma nomenclatura para cada profissional que compôs a coleta de dados. Logo, vinculamos cada um dos profissionais à primeira letra do seu nome seguida de sua idade. Assim, ao apresentar a resposta do profissional **B21**, por exemplo, referirmo-nos a um profissional cujo nome começa com a letra **B** e cuja idade é **21** anos.

Aplicamos um total de sessenta questionários. Sendo trinta aplicados em trabalhadores entre 18 e 35 anos e trinta aplicados em trabalhadores acima de 36 anos. Do total de questionários entregues, vinte e nove foram devolvidos pelos trabalhadores entre 18 e 35 anos e dezoito foram devolvidos pelos trabalhadores

acima dos 36 anos. Dos questionários devolvidos sete foram descartados, sendo três da categoria "18 à 35 anos" e quatro da categoria "acima dos 36 anos". Dos que foram descartados da primeira faixa etária, dois estavam com dados de identificação incompletos e um estava com as respostas incompletas (das treze questões que compõe o questionário somente 6 estavam respondidas). Dos questionários descartados da segunda faixa etária, dois estavam com dados de identificação incompletos e dois estavam com as respostas incompletas (um deles tinha apenas seis questões respondidas e o outro tinha sete respondidas). Portanto, tivemos um total de quarenta questionários considerados válidos para a análise de dados, sendo 26 questionários aceitos para análise de dados da faixa etária de 18 a 35 anos e quatorze questionários aceitos para análise de dados da faixa etária acima de 36 anos.

A partir da classificação de cada pergunta na respectiva categoria (conforme apresentação na tabela 3) fizemos a análise de conteúdo das respostas, cujos resultados são apresentamos a seguir. A ordem das categorias a serem apresentadas na análise das respostas será: 1ª) Percepções do trabalhador a respeito do trabalho; 2ª) Expectativas em relação à trajetória profissional; 3ª) Percepções (benefícios e dificuldades) do trabalhador acerca do trabalho flexível; 4ª) Teoria e prática do trabalho flexível no dia a dia do trabalhador.

Essa ordem permite seguir de maneira sistemática as informações que estamos buscando nesta pesquisa.

**Categoria: Percepções do trabalhador a respeito do trabalho.**

- Objetivo: Entender os sentidos do trabalho para esses jovens.
- **Em relação à pergunta "Qual a sua profissão? Com o que você trabalha?"**

Aproveitamos esta pergunta para utilizar as respostas como base de identificação para o leitor deste trabalho. Assim, visando tornar mais dinâmica a compreensão acerca do perfil dos respondentes, inserimos as respostas em duas tabelas (uma tabela referente a faixa etária dos 18 aos 35 anos e outra referente aos respondentes acima dos 36 anos). Em cada tabela indicamos a primeira letra do

nome (que é também usada nas análises das respostas), a idade do participante do questionário, sua área de formação acadêmica e sua área de atuação profissional.

Respondentes de 18 a 35 anos:

Tabela 4 – Informação sobre os participantes do questionário na faixa etária dos 18 aos 35 anos

<b>G</b>	Idade: 20 Formação acadêmica: Gestão de TI <b>Área de atuação profissional: Programação</b>
<b>T</b>	Idade: 22 Formação acadêmica: Gestão de RH <b>Área de atuação profissional: Atividade burocráticas e seleção de pessoas</b>
<b>P</b>	Idade: 21 Formação acadêmica: Gestão Comercial <b>Área de atuação profissional: Registro de marcas e patentes</b>
<b>R</b>	Idade: 24 Formação acadêmica: Administração <b>Área de atuação profissional: Auxiliar administrativa</b>
<b>E</b>	Idade: 18 Formação acadêmica: Gestão Financeira <b>Área de atuação profissional: Agente de relacionamento com o cliente</b>
<b>J</b>	Idade: 26 Formação acadêmica: Gestão Comercial <b>Área de atuação profissional: Recepcionista</b>
<b>G</b>	Idade: 26 Formação acadêmica: Gestão Comercial <b>Área de atuação profissional: Analista de Marketing</b>
<b>C</b>	Idade: 27 Formação acadêmica: Gestão em Tecnologia da Informação <b>Área de atuação profissional: Analista de TI</b>
<b>E</b>	Idade: 33 Formação acadêmica: Gestão Financeira

	<b>Área de atuação profissional: Assistente financeira</b>
	Idade: 29
O	Formação acadêmica: Gestão Comercial
	<b>Área de atuação profissional: Assistente de design</b>
	Idade: 21
N	Formação acadêmica: Gestão Comercial
	<b>Área de atuação profissional: Analista de Logística</b>
	Idade: 32
P	Formação acadêmica: Gestão Comercial
	<b>Área de atuação profissional: Assessor comercial</b>
	Idade: 29
F	Formação acadêmica: Gestão de Recursos Humanos
	<b>Área de atuação profissional: Supervisor de atendimento</b>
	Idade: 19
J	Formação acadêmica: Gestão de Tecnologia da Informação
	<b>Área de atuação profissional: Assistente de projetos</b>
	Idade: 20
D	Formação acadêmica: Gestão Comercial
	<b>Área de atuação profissional: Representante comercial</b>
	Idade: 27
E	Formação acadêmica: Administração
	<b>Área de atuação profissional: Assessor de marketing digital</b>
	Idade: 22
A	Formação acadêmica: Gestão Financeira
	<b>Área de atuação profissional: Assistente de cobrança</b>
	Idade: 23
R	Formação acadêmica: Administração
	<b>Área de atuação profissional: Assistente de Qualidade</b>
	Idade: 21
A	Formação acadêmica: Gestão Financeira
	<b>Área de atuação profissional: Analista de Logística</b>
C	Idade: 22

P	Formação acadêmica: Gestão de Tecnologia da Informação <b>Área de atuação profissional: Assistente de TI</b>
	Idade: 22 Formação acadêmica: Gestão Financeira <b>Área de atuação profissional: Auxiliar de contas a pagar</b>
G	Idade: 33 Formação acadêmica: Administração <b>Área de atuação profissional: Sócio-gerente de estabelecimento comercial</b>
	Idade: 24 Formação acadêmica: Gestão de Recursos Humanos <b>Área de atuação profissional: Assistente de relacionamento com o cliente</b>
A	Idade: 24 Formação acadêmica: Gestão comercial <b>Área de atuação profissional: Estagiária em setor administrativo</b>
	Idade: 24 Formação acadêmica: Gestão Comercial <b>Área de atuação profissional: Auxiliar de operações</b>
P	Idade: 31 Formação acadêmica: Gestão Financeira <b>Área de atuação profissional: Analista de cobrança</b>

Respondentes acima de 36 anos:

Tabela 5 – Informação sobre os participantes do questionário na faixa etária acima dos 36 anos

G	Idade: 44 Formação acadêmica: Administração <b>Área de atuação profissional: Comercial</b>
	Idade: 36 Formação acadêmica: Gestão Financeira <b>Área de atuação profissional: Técnica em Segurança do Trabalho</b>

C	Idade: 45 Formação acadêmica: Gestão de Recursos Humanos <b>Área de atuação profissional: Supervisora de atendimento</b>
F	Idade: 40 Formação acadêmica: Gestão em Tecnologia da Informação <b>Área de atuação profissional: Consultor de negócios de TI</b>
N	Idade: 37 Formação acadêmica: Gestão Financeira <b>Área de atuação profissional: Analista de logística</b>
M	Idade: 48 Formação acadêmica: Administração <b>Área de atuação profissional: Gerente comercial</b>
L	Idade: 39 Formação acadêmica: Gestão Comercial <b>Área de atuação profissional: Representante de vendas</b>
D	Idade: 36 Formação acadêmica: Gestão comercial <b>Área de atuação profissional: Assistente de e-commerce</b>
M	Idade: 46 Formação acadêmica: Administração <b>Área de atuação profissional: Gerente de Marketing Digital</b>
A	Idade: 42 Formação acadêmica: Gestão em Tecnologia da Informação <b>Área de atuação profissional: Analista de Suporte</b>
J	Idade: 37 Formação acadêmica: Coordenador de vendas <b>Área de atuação profissional: Gestão de Recursos Humanos</b>
K	Idade: 45 Formação acadêmica: Gestão Comercial <b>Área de atuação profissional: Supervisora Administrativa</b>
A	Idade: 48 Formação acadêmica: Gestão de Recursos Humanos

<b>R</b>	<b>Área de atuação profissional: Coordenadora de Logística</b>
	Idade: 41
	Formação acadêmica: Gestão de Tecnologia da Informação
	<b>Área de atuação profissional: Desenvolvedor Web</b>

- **Em relação à pergunta "Como você chegou até esse trabalho ou até essa posição profissional?"**

Respondentes de 18 a 35 anos:

Os trabalhadores até 35 anos escreveram majoritariamente a mesma resposta: "por indicação". A única diferença nas palavras que completavam a resposta foi e pessoa que indicou, como por exemplo: "fui indicado pelo meu padrasto" - **E19**; "um amigo que já trabalhava na empresa me indicou" - **A22**; "meu irmão trabalhou na empresa que estou agora e quando saiu me indicou" - **D20**. E assim seguiram-se quase todas as respostas dessa faixa etária.

Três respondentes, apenas, apresentaram uma resposta mais detalhada cuja condição de "indicação" não apareceu nas respostas:

"Atualmente trabalho na área comercial. Estou há 13 anos nessa função. Mas, para chegar até aqui fui antes caixa de loja, depois auxiliar administrativo, depois analista administrativo e, por fim, consegui ser remanejado para a área comercial. Era o que eu queria e o que eu gosto de fazer." - **P32**.

"Quando eu tinha 18 anos um parente me mostrou o anúncio da vaga. Me candidatei, passei na seleção e desde estou nesse trabalho. Estou há 11 anos nessa empresa e na mesma atividade. Só que agora estou querendo mudar de área para me aproximar de minha formação acadêmica." - **O29**.

"Eu estava buscando uma oportunidade na área de RH. Fiquei um tempo procurando até que achei um anúncio numa agência de recrutamento. Me inscrevi, fiz a seleção e passei. Estou há um ano já e gostando do trabalho." - **R23**.

Com exceção das três respostas acima, que demonstram uma condição mais planejada na construção da trajetória profissional desses jovens, todos os demais - dessa faixa etária - apontaram que chegaram no emprego atual através de indicação. Três considerações podem ser feitas, então, a partir dessa condição:

1º) As percepções de Sennett (2009) e Bauman (2007) sobre a obrigatoriedade desta geração estar inserida em redes sociais e depender quase que exclusivamente de relacionamentos para alcançar oportunidades profissionais se confirmam nas respostas. A ausência de participação em determinados ambientes e espaços que contribuem para a construção de uma sociedade em rede, contribui para a existência de indivíduos ausentes (ausente da lembrança e da memória dos círculos de relacionamento. Pois, ainda que se tenha contato e diálogo com determinados grupos, muito maior é a necessidade de fazer-se lembrar, de compartilhar ideias, lembranças, fatos etc, a fim de que se esteja sempre presente, mesmo que não seja fisicamente). Logo, a condição de "indicação" leva esses trabalhadores a participarem de determinados espaços e ambientes, a fim de que não sejam esquecidos, mas que estejam sempre presentes para serem indicados quando necessário. Tal condição não seria ruim se fosse uma possibilidade de escolha de cada um. No entanto, quando 88% dos respondentes apontam uma mesma condição para chegar no emprego atual, há que se pensar que a possibilidade de escolha se esvai em uma geração conectada em redes de relacionamento. Embora nossa investigação não tenha como foco descobrir a origem dos relacionamentos que geraram as indicações e tampouco o meio onde esses relacionamentos se construíram, ainda assim é evidente que os contatos que geraram as indicações são necessários para a sobrevivência desses jovens no cenário profissional do século XXI.

2º) O fato de chegarem no trabalho atual por indicação pode ser um indício de que esses jovens não tinham um plano ou objetivo de carreira definido. O ingresso em uma área profissional por indicação, sem qualquer comentário adicional de que seria essa uma oportunidade desejada ou almejada, sugere que a oportunidade se deu porque alguém indicou para o trabalho atual, mas que se tivessem indicado para outro trabalho ou outra área, então, eles estariam atuando em uma empresa que não seria aquela com a qual o vínculo existe no momento. Ou seja, parece sintomático um comportamento de que o jovem trabalhador se deixa levar pela oportunidade que surge ao invés de buscar uma atividade que atenda seus interesses e desejos pessoais.

3º) Se o comportamento dos jovens ao ingressarem no mundo profissional não se dá a partir de um plano pessoal para atuar em determinada área e se as oportunidades acabam sendo absorvidas por indicação, não seria esse um dos

motivos pelos quais esses mesmos jovens apontaram nas respostas anteriores seu desejo em não ter vínculos com seus empregadores? Não haveria aí uma condição de construção de carreira não planejada - e talvez também não desejada - que leve, posteriormente, esses trabalhadores a buscarem trabalhos com menos vínculo ou menos dependência do seu empregador? Embora a resposta para esse questionamento não esteja contemplado nessa pesquisa, aponta-se essa percepção, pois é um questionamento válido para dar seguimento aos estudos acerca desse tema.

#### Respondentes acima de 36 anos:

Dentre os respondentes acima dos 36 anos, quatro (**M46; J37; C45 e L39**) responderam que chegaram no trabalho atual por indicação, representando 33% das respostas dessa faixa etária. No entanto, alguns profissionais demonstraram planejar o caminho até chegar no emprego atual.

**A42** diz que "após algum tempo buscando uma vaga na empresa atual, como analista, finalmente consegui entrar e logo em seguida tive a oportunidade de gerenciar uma equipe para um projeto específico. O sucesso daquele projeto destacou meu trabalho e fui convidado para assumir a gestão de vários projetos simultâneos".

**A42** aponta que conseguiu a trabalho atual "após algum tempo buscando" aquela oportunidade, indicando um planejamento prévio para chegar nessa posição profissional, Além disso, na pergunta seguinte, a resposta de **A42** foi também selecionada para ser analisada e há relato de satisfação com a sua atividade profissional.

**F40** diz que "venho agregando conhecimentos diversos nos últimos 20 anos, sempre com objetivos futuros. Desde cedo procurei aprender cada vez mais a respeito área em que queria trabalhar e viver. Venho sempre me especializando nisso. Hoje estou contente com a posição que cheguei, mas nunca satisfeito. Quero sempre mais".

A resposta de **F40** também aparece na questão seguinte. Mas, aqui ele já demonstra satisfação com a profissão atual e demonstra uma relação entre suas ações de 20 anos atrás, onde começou a planejar sua trajetória profissional e uma relação desse passado planejado com a situação presente.

**A49** respondeu: "Cheguei até aqui com um passo de cada vez, mas com um objetivo em mente. Anos atrás eu queria ser gestora, coordenadora ou diretora. Cheguei ao cargo de gestão. Satisfeita com a conquista, mas esgotada com a rotina".

A resposta de **A49** demonstra duas evidências:

1ª) A ideia de planejar a trajetória profissional parece acompanhar um sentimento de realização pessoal quando se alcança o que foi planejado. E, ainda, que aqueles que relatam satisfação com o cargo/função/profissão parece ser aqueles que fizeram um planejamento prévio a respeito de como iriam trilhar suas carreiras.

2ª) Mesmo tendo planejado seu futuro profissional ("com um objetivo em mente") há uma desconexão entre a conquista daquilo que ela buscava e a realidade vivida no momento. A resposta de **A49** aparece também na próxima questão, mas já apareceu em questões anteriores, defendendo o trabalho flexível, o trabalhador polivalente e também sugere estar buscando atuar em nova área profissional.

➤ **Em relação à pergunta "Você está satisfeito(a) com a sua profissão ou com o seu trabalho? Por quê?"**

Respondentes de 18 a 35 anos:

Para a análise das respostas dessa questão, faremos uma análise única das respostas de ambas as categorias. Ou seja, trazemos os extratos das respostas selecionadas na categoria "18 a 35 anos" e já na sequência os extratos das respostas "acima dos 36 anos". Depois, então, faremos nossa consideração tendo em vista que a percepção é a mesma para ambas as categorias.

**E27** "Sim. Ali de uma maneira geral estou satisfeito, pois é um lugar onde estou sempre aprendendo. Nunca fico parado ou estagnado naquilo que já aprendi. Constantemente sou obrigado a fazer cursos de atualização e aplicar novos conhecimentos em novas atividades dentro da empresa".

**C22** "Com a profissão sim, mas com o meu trabalho atual estou insatisfeita, pois se tornou uma tarefa 'rotineira' e sem grandes desafios. Gosto de trabalhar com

muitos projetos, atuar em várias coisas ao mesmo tempo e me manter ocupada o tempo todo".

**E33** "Não estou satisfeita. Apesar de gostar do que faço e a empresa ser bem estruturada e organizada, não tenho mais ânimo para trabalhar da forma que venho trabalhando nos últimos anos. Estou fatigada com a mesmice da minha realidade profissional".

**J26** "Gosto do que faço, mas não me sinto satisfeita. Fiz diversos cursos profissionalizantes, mas acho que por causa da velocidade que o mercado muda, eu me sinto sempre parada no tempo. Sinto que preciso ser minha própria gerente, ser mais autônoma para usar mais meus conhecimentos. Se ficar restrita a uma empresa ou mesmo uma grande organização não acho que eu possa me realizar profissionalmente".

#### Respondentes acima de 36 anos:

Intencionalmente, selecionamos duas respostas dessa questão dentre as que se enquadram na faixa etária acima dos 36 anos e, também, intencionalmente, selecionamos duas de trabalhadores acima dos 40 anos. A intenção na escolha destas duas respostas, apenas, é reforçar uma percepção que aparece nas demais questões analisadas, mas que neste caso, apesar de opostas elas apresentam o mesmo sentimento. Primeiro apresentamos as respostas abaixo e depois o comentário sobre as mesmas.

**A42** respondeu: "Sim, gosto muito do que faço, pois como gerencio vários projetos ao mesmo tempo não preciso ficar nas mesmas tarefas sempre. Estou sempre aprendendo, com novas responsabilidades e desafios. Gerencio projetos de níveis e setores diferentes o tempo todo, o que me coloca diante de muita informação de várias áreas diferentes e deixa meu trabalho bem dinâmico".

**A49** respondeu: "Não. Nada satisfeita. Agora percebo que corri atrás de um cargo, mas não me preocupei com minha satisfação na profissão. Queria ser gerente e agora sou. Mas, estou desgostosa com o dia a dia do trabalho, com as tarefas que se repetem cotidianamente, com a empresa que nunca muda. Estou querendo sair e encontrar um trabalho mais maleável, flexível, sem muitas rotinas e horários".

As duas respostas são contrárias em relação ao sentimento do trabalhador. Um se sente satisfeito e a outra não. No entanto, a condição que sustenta tanto a satisfação quanto a insatisfação é o mesmo: a característica do trabalho que, nestes casos, foge ao modelo tradicional, rotineiro etc.

**A42** se diz satisfeito e justifica sua satisfação pela característica do trabalho: um trabalho sempre desafiador, dinâmico, sem rotina. **A49** não se sente satisfeita, no entanto, a insatisfação não é por causa do cargo ou pela frustração de não ter tido sucesso na sua trajetória profissional. Pelo contrário, ela indica que alcançou seus objetivos, mas, está descontente com a rotina, com a formalidade do trabalho, com as tarefas que são repetitivas.

Além disso, as respostas dos trabalhadores entre 18 e 35 anos sugerem exatamente a mesma percepção. A insatisfação com o trabalho se dá, principalmente, por causa da formalidade, da rotina e até mesmo em função da estabilidade (condição que sempre foi buscada pelos trabalhadores ao longo do século XX).

Portanto, fica cada vez mais evidente nossa percepção empírica de que o trabalhador contemporâneo - indiferente da faixa etária - está construindo sua trajetória profissional a partir de tendências presentes no trabalho flexível, ainda que o mesmo não tenha uma clara compreensão de toda a fundamentação das características deste tipo de trabalho, como apresentamos nas respostas da penúltima categoria.

➤ **Em relação à pergunta "Qual o significado/sentido do trabalho para você?"**

Respondentes de 18 a 35 anos:

Apesar das respostas analisadas nas outras questões terem uma forte influência das demandas e interesses do capital, o sentido do trabalho apresentado para o jovem trabalhador ainda demonstra uma proximidade com os conceitos históricos acerca do sentido do trabalho.

Marx (1985, p.153) considera que “o processo de trabalho [...] é atividade orientada a um fim para produzir valores de uso, apropriação do natural para satisfazer as necessidades humanas”. Nesse sentido **R24** diz: "acredito que o sentido

do trabalho seja ser caminho pelo qual preenchemos nossas vidas e alcançamos nossos sonhos". E **C22** afirma: "trabalho para mim tem significado de realização profissional, fazer o que gosta e sentir plenamente satisfeito com o resultado gerado".

**G20** e **R23** apresentam um sentido de aprendizado em relação ao trabalho e estabelecem uma conexão entre este e sua formação acadêmica. "O trabalho significa para mim ter uma vida onde posso me realizar futuramente. Só que atualmente estou vendo o trabalho como um espaço de aprendizado e que está me ajudando a compreender melhor o conteúdo que tenho visto no ensino superior" - **G20**. "No momento vejo o trabalho como um meio para desenvolver novos interesses e conhecimentos. Mas, penso que futuramente deverá ser o meio que me dará sustento, recursos financeiros e realização pessoal. Hoje não me preocupo muito com sucesso e esse tipo de coisa no trabalho, pois tenho apoio em casa e minha prioridade no momento é aprender. Agora preciso me dedicar ao estudo que pode me ajudar mais para frente quando eu tiver mais envolvimento com as responsabilidades que o trabalho exige" - **R23**.

Pode-se pensar em uma compatibilidade entre a afirmação de **G20** e **R23** com o pensamento de Marx (2006, p. 84) quando ele afirma que o ser humano "faz de sua atividade vital mesma um objeto da sua vontade e da sua consciência. Ele tem uma atividade vital consciente" e que "esta não é uma determinidade [*Bestimmtheit*] com a qual ele coincide imediatamente". Esses dois jovens apresentam a possibilidade de desenvolverem essa consciência através de um processo de aprendizado e estabelecem uma relação entre o trabalho e o ensino superior. Para estes, trabalho e faculdade estão se mostrando espaços de construção de novos conhecimentos. Conhecimentos que pode emancipá-los dando-lhes, posteriormente, consciência de suas atividades vitais.

E **R36** afirma que para ela trabalho "significa estar inserida na sociedade. É o meio que encontramos para fazer parte dos espaços sociais e onde podemos ter a oportunidade de realizar nossos sonhos, pois podemos fazer o que gostamos". Talvez possa-se pensar na resposta de **R36** sob uma perspectiva teleológica, onde parece haver uma busca pelo propósito ou fim do trabalho que, neste caso, se apresenta como sendo a inserção na sociedade e a realização pessoal. Condição esta que coaduna com a perspectiva de Lukács (1978, p.6) que considera que em uma "sociedade tornada realmente social, a maior parte das atividades cujo conjunto

põe a totalidade em movimento é certamente de origem teleológica". Ou seja, em uma sociedade onde as atividades tem uma origem teleológica, também o trabalho deve ser cercado de propósitos que podem ser vitais e conscientes se harmonizando com seus interesses de cada e com o uso de habilidades pessoais, extrapolando a condição de trabalhar apenas pela necessidade financeira.

#### Respondentes acima de 36 anos:

Ao contrário das respostas da categoria até os 35 anos, os trabalhadores apresentaram respostas concordantes com a perspectiva do capital, onde o trabalho, para essa categoria, significa apenas "ganhar dinheiro" ou ter "recursos financeiros" para seu sustento pessoal. Como doze das quatorze respostas dessa categoria seguiram exatamente essa mesma percepção sobre o sentido do trabalho, apresentamos, abaixo, apenas as duas respostas que diferem das demais.

**K45:** "Para mim o sentido do trabalho é a realização pessoal. É onde podemos realizar tarefas que ajudem no crescimento da pessoa, que proporcionem satisfação pela conquista de resultados e como recompensa temos ainda o ganho financeiro".

**G44:** "Entendo que trabalho seja liberdade. Esse é o verdadeiro sentido que encontro nessa palavra. Ao fazer o que eu gosto e me dou a possibilidade de me satisfazer, me livro das regras impostas pelo mercado e encontro a realização pessoal. No entanto, em uma sociedade imperfeita isso nem sempre é possível e acabamos trabalhando mais pelo dinheiro".

**K45** associa o trabalho com o ganho financeiro, mas não sugere que isso seja o principal sentido do trabalho. Para ela "o sentido do trabalho é a realização pessoal" e considera que o aspecto financeiro é decorrente de se realizar através do trabalho: "como recompensa temos ainda o ganho financeiro".

**G44** esteve presente em diversas questões anteriores, tendo respondido, inclusive, na categoria "Expectativas em relação à trajetória profissional" que estava ingressando em um novo regime de trabalho por uma condição estritamente financeira e necessária neste momento, mas que entendia que o outro regime (flexível) ao qual estava sujeito anteriormente lhe trazia mais satisfação. O destaque na resposta de **G44** não é, na análise desta questão, o trabalho flexível, mas sim a

percepção do trabalhador sobre o sentido do trabalho. Este deve, primeiramente, significar algo pessoal e individual para o trabalhador e depois ser escolhido por causa de interesses no capital. No entanto, mesmo com essa consciência, este trabalhador afirma (na categoria mencionada acima) que ele mesmo optou por um trabalho cujas características não lhe agradam, embora seja necessário financeiramente para esse momento de sua vida.

Podemos ainda fazer uma última observação sobre essa questão, onde a resposta de **G44** confirma também a condição de um trabalho subjugado pela lógica do capital, onde a força de trabalho é visto somente como uma fonte geradora de riqueza para os interesses do capitalismo (ALVES, 1999). Pois, o trabalhador acaba abrindo mão de seus anseios e sonhos pessoais para se submeter às condições impostas pelo jugo do capital, sujeitando os indivíduos a deixarem seus talentos e aspirações de lado para responder ao chamado estritamente financeiro que esse sistema demanda da força de trabalho.

Categoria: **Expectativas em relação à trajetória profissional.**

- Objetivo: Identificar as expectativas em relação à construção da trajetória profissional dos jovens trabalhadores de 18 a 35 anos.
- **Em relação à pergunta "Como lhe parece o regime de trabalho ao qual você está sujeito no momento, em relação a sua vida pessoal e sua trajetória profissional? Por quê?"**

Respondentes de 18 a 35 anos:

Ainda que a pergunta desta categoria não tenha uma relação direta com o trabalho flexível e tão pouca a pergunta em si faz qualquer menção a este assunto, os respondentes associam a relação entre vida e trajetória profissional com o trabalho flexível, indicando que o regime flexível é - ou seria - o melhor para a sua vida. **R24**, por exemplo, relaciona a condição do trabalho na sua empresa com a realidade que a empresa vivia anos atrás e o fato de não ter um ambiente mais dinâmico já passa a ser considerada uma empresa que parou no tempo, onde vive-se seguindo ordens. "Atualmente a empresa em que eu trabalho acabou ficando um

pouco 'parada' no tempo e vivemos em um espaço em que somente seguimos ordens e vivemos a mesma realidade de 20 ou 30 anos atrás" - **R24**.

No entanto, uma empresa que segue certas tradições ou práticas vivenciadas em tempos anteriores ao cenário atual não necessariamente apresenta falha na gestão ou deve ser considerada uma empresa desalinhada com o contexto atual. A repetição de certas práticas e comportamentos ajudam a criar uma memória corporativa que pode, inclusive, ajudar a situar o trabalhador na construção de uma referência profissional através de práticas que provocam identificação com o empresa, com os colegas de trabalho e com o ambiente profissional. Para Sennett (2009), a flexibilidade exagerada de grandes empresas ocasionou um desligamento intenso no compromisso e na identidade do trabalhador com o seu empregador, causando efeitos negativos na trajetória profissional.

**F29** considera sua realidade "bastante adequada", pois, segundo ela "é preciso estar sempre correndo atrás dos objetivos da empresa". Na concepção desta respondente o regime de trabalho lhe parece adequado e sua justificativa se dá em relação a busca por resultados (questão que abordamos na análise da pergunta anterior). Correr atrás "dos objetivos da empresa" e não dos seus objetivos pessoais lhe propicia um regime de trabalho adequado. Tal afirmação indica nossa percepção exposta ao longo da dissertação: o jovem trabalhador encontra-se tão imerso em um contexto corporativo - ou porque não dizer sócio-corporativo, visto que sua vida pessoal e social emaranha-se com os objetivos da empresa e a adequação do contexto vida x profissão se acomoda na busca dos objetivos da empresa. **F29** ainda complementa sua afirmação: "mas, acredito que recebo liberdade necessária para fazer as coisas que a empresa quer da forma que mais me agrada". Até mesmo ao trazer a tona a ideia de fazer algo que lhe agrada, ainda assim essa condição está sujeita primeiramente a "fazer as coisas que a empresa quer". Ou seja, há uma tendência de domínio do mundo profissional sob a vida do indivíduo e, mais ainda, uma ideia de que a flexibilidade está relacionada ao uso de "preferências pessoais" na execução do trabalho, ainda que antes deva-se fazer o que a empresa quer.

**G26** respondeu: "estou em um regime de trabalho flexível, pois não tenho vínculo com a empresa, eu faço minha organização de trabalho e horários. Tenho total liberdade. Me parece ótimo para minha vida pessoal e também profissional já que posso conciliar as duas coisas nos horários que eu quero".

Analisando sequencialmente essa resposta percebe-se que sua compreensão sobre o regime de trabalho ao qual está sujeito no momento é identificado como "flexível" e a justificativa que caracteriza a flexibilidade é não ter vínculos com a empresa - condição que representa a precariedade do trabalho flexível -, não ter uma organização do trabalho previamente definida e nem horário fixo. Ele "faz" a organização do seu trabalho e de seus horários. Essa condição toda lhe representa, então, "total liberdade". E, ainda, conclui a resposta com a ideia mais difundida em revistas e notícias especializadas nas áreas de gestão e empreendedorismo: a ideia de que o trabalho flexível permite conciliação entre vida pessoal e profissional.

Há que se considerar, no entanto, que o volume de trabalho que no modelo tradicional (não flexível) se consolida dentro de uma jornada previamente estabelecida e definida em acordo entre empregado e empregador, não pode ser medida no trabalho flexível. A falta de rotina, bem como de horários rigidamente definidos contribui para que o trabalho seja realizado a qualquer hora ou momento. E a dificuldade de mensurar o volume de trabalho em si, em função de sua flexibilidade, pode, facilmente, imputar ao trabalhador um volume de trabalho ainda maior do que ele realizaria nos moldes do regime não flexível.

#### Respondentes acima de 36 anos:

Para os profissionais acima dos 35 anos que responderam o questionário, 75% afirmam estar em um regime de trabalho flexível. E, aqueles que não estão nesse regime de trabalho demonstram alguma insatisfação ou mesmo algum desejo de se integrar nessa condição de trabalho, tal como os extratos das respostas selecionadas para essa questão.

"Eu gosto do meu regime de trabalho, pois posso trabalhar em casa. Eu valorizo muito essa flexibilidade, apesar de continuar seguindo muitas regras impostas pela empresa. Mas, isso é bom, pois não mistura minha vida pessoal com a profissional já que as regras definem em quais horários tenho que trabalhar e como devo fazer certos procedimentos, apesar de estar em casa e não na empresa"  
- **D36**.

**A42** diz que "atualmente trabalho com certa flexibilidade e eu gosto muito de trabalhar dessa forma. Tenho uma sensação de liberdade que não teria em um trabalho mais rígido".

Os respondentes **F40**, **G44** e **K45** demonstram que não é apenas o jovem trabalhador contemporâneo que compreende o trabalho flexível como sendo o melhor ou o ideal para sua vida e sua carreira. **G44** que antes estava em modelo de trabalho flexível, mas agora está ingressando em um regime de trabalho tradicional demonstra preocupação a respeito da mudança:

"Hoje tenho o trabalho que gosto. Mas, nem sempre foi assim. Durante muito tempo fiquei literalmente preso nas empresas que trabalhava. Era das 8 às 18 no mesmo ambiente, fazendo quase sempre as mesmas coisas e com o mesmos colegas. Até que 3 anos atrás consegui me alocar em um segmento que me dá mais liberdade. Faço meus horários, conheço novas pessoas, não precisando estar sempre falando e trabalhando com os mesmos, organizo minha rotina. Enfim, tenho mais autonomia e sou desafiado a novos desafios quase que diariamente" - **F40**.

**F40** confirma que apesar de estar, anteriormente, em um regime de trabalho formal, ele sente-se mais realizado no regime sustentado pela flexibilidade.

**G44** apresenta sua resposta em um exato momento de mudanças profissionais. "Estou em um processo de transição que me deixa preocupado. Há 6 anos que trabalho de forma flexível, fazendo meus horários, definindo meu roteiro de trabalho, clientes a visitar e todo o resto por minha conta. Só preciso entregar os resultados que a empresa pede. Agora, mudando de emprego, terei que iniciar uma jornada de trabalho fixo na empresa, cumprindo horas e rotinas. Não sei se vou me adaptar, pois a ideia da flexibilidade me faz pensar que sou dono do meu trabalho e independente no que faço. Agora ficarei constantemente ligado aos colegas de trabalho, gerentes, supervisores e toda a estrutura da nova empresa. Decisão tomada pelo dinheiro que receberei, mas não sei se será o melhor pra mim" - **G44**.

**G44** expressa preocupação em entrar em um modelo de trabalho que não seja flexível. Poderíamos pensar que o desafio para as gerações mais experientes seria ingressar em um modelo que fugisse do regime tradicional de trabalho. No entanto, esse profissional demonstra incertezas ao estar iniciando um novo trabalho cuja característica seja ter rotina, horário fixo e estar em contato frequente com superiores e colegas de trabalho.

**K45**, apesar de não estar em regime flexível de trabalho, demonstra desejo de estar inserida nessa condição: "meu regime de trabalho é rígido. Fico limitada em algumas ações, pois necessitamos de aprovação e autorização de superiores. Em meu local de trabalho convivo com processos, legislação e rotinas que não cabem

adaptações. No entanto, meu desejo é conseguir algo mais livre, que não me prenda tanto na empresa ou em seus processos. Ter mais liberdade de rotina, de horários e também para mudar o próprio trabalho se for preciso. Vejo muitas pessoas trabalhando em casa ou com tempo flexível no seu trabalho. Acredito que isso melhore muito a condição e a motivação para se trabalhar".

Essa ideia de "mudar o próprio trabalho" é mais uma concepção defendida nos discursos dos modelos de gestão corporativa e empresarial do século XXI. Tanto autores estrangeiros (Peter Drucker, Philip Kotler, Jeane Meister) quanto autores brasileiros (Geraldo Caravantes, Idalberto Chiavenato, Marisa Eboli) argumentam que as organizações modernas se estruturam, cada vez mais, de maneira não hierárquica. Paralelamente, tornam-se mais enxutas e flexíveis, buscando trazer respostas e soluções mais rápidas no instável ambiente empresarial, de forma que a redução de níveis hierárquicos exige profissionais mais autônomos, pró-ativos, capazes de tomar decisões com liberdade e autonomia.

➤ **Em relação à pergunta " Quais são seus objetivos profissionais no médio e longo prazo?"**

Respondentes de 18 a 35 anos:

As respostas dos profissionais mais novos apresentam, predominantemente, o objetivo de ter seu próprio negócio. Afirmação que vem ao encontro do discurso que domina em revistas e portais na internet a respeito do mundo corporativo, onde sustenta-se que a "veia empreendedora" deve estar presente na trajetória do trabalhador contemporâneo e a evidência do sucesso profissional se dá pela conquista de um negócio próprio.

"Meu objetivo no médio prazo é sair do meu emprego e abrir meu próprio negócio. No longo prazo é garantir o sucesso do meu negócio para que eu possa apenas gerenciar o funcionamento da minha empresa garantindo o fluxo contínuo do negócio. Assim, pretendo ter mais tempo para mim e para a minha família" - **P32**.

"No médio prazo pretendo terminar a faculdade e adquirir um pouco mais de experiência na empresa em que trabalho. Depois, no longo prazo, quero aproveitar minha formação mais as experiências e ter minha própria empresa. Quero ser minha

própria gestora, cuidar do meu negócio e da minha vida profissional, mas também da pessoal" - **J26**.

"No médio prazo quero ter mais ganhos financeiros, melhorar meu currículo e ser um profissional mais valorizado. Depois que tiver essa estabilidade financeira quero partir para um novo desafio que é montar meu próprio negócio usando os rendimentos que economizarei assim que a parte financeira estiver nos padrões que almejo. Não sei ao certo quando será esse longo prazo. Mas, sei ao certo que não serei empregado até me aposentar" - **T22**.

Embora o teor de todas as demais respostas seja na minha linha que as respostas de **P32**, **J26** e **T22**, houve três respostas, no entanto, que se mostraram diferentes em relação às demais. Três respondentes desta categoria (até 35 anos) afirmaram ter como objetivo, de longo prazo, uma relação mais duradoura com a organização empregadora.

"Assim que terminar a faculdade pretendo negociar uma promoção na empresa em que estou (meu objetivo de médio prazo). E, depois, pretendo permanecer na empresa para construir minha carreira e colaborar nos resultados que levam a organização ao sucesso" - **A24**.

"Tenho no médio prazo o objetivo de ser promovida na minha empresa. E no longo prazo concluir o ensino superior e contribuir na empresa com meus aprendizados e esforço para garantir a competitividade dela no seu ramo de atuação." - **J19**.

"Meu principal objetivo hoje, no médio prazo, é alcançar reconhecimento na empresa, contribuindo para uma transferência de setor. No longo prazo espero ter terminado a faculdade e ter conseguido uma promoção nessa mesma empresa que me coloque em um cargo mais elevado e também me dê mais rendimento financeiro" - **P21**.

A condição que estes jovens expuseram difere da maioria das respostas obtidas. Até então se tem evidenciado uma predominância de opiniões a favor do trabalho flexível, bem como de objetivos direcionados para condições de trabalho mais independentes cujas relações se dão mais no âmbito dos resultados e do empenho pessoal do trabalhador e não tanto a partir de vínculos muito fortes com a empresa e nem com a sua estrutura para alcance de resultados. Ou seja, a ideia de ser "autônomo", organizar seu horário de trabalho, rotina e tarefas pressupõe

também depender menos da organização e de sua estrutura para a realização do trabalho.

Porém, ainda que haja divergência nas três respostas acima de todas as demais, nota-se que as divergentes são apenas de três trabalhadores até 35 anos de um total de vinte e seis. Ou seja, parece se confirmar a ideia de que há uma tendência de redução de vínculos com o empregador, não sendo apenas as empresas que estão buscando menos vínculo com os empregados. Os próprios trabalhadores estão demonstrando que não há preocupação em estar "seguro" em um emprego a longo prazo.

#### Respondentes acima de 36 anos:

Nas respostas dos profissionais mais experientes o ponto mais marcante é o objetivo de mudança de profissão. Não é apenas um interesse em mudar de empresa, mas sim mudar a área de atuação profissional. Talvez o que traz mais destaque a esse objetivo é que ele tenha aparecido nas respostas dos profissionais acima do 35 anos, mais especificamente nas respostas daqueles que tem 40 anos ou mais.

Para **M46** "no curto prazo meu objetivo é conseguir um estágio na área em que estou estudando. No longo prazo quero conseguir um trabalho efetivo nessa mesma área. Mesmo que no curto prazo eu vá sofrer financeiramente, preciso fazer esse sacrificio, pois meu objetivo maior é mudar de área de atuação profissional". Já **M48** afirmou "não tenho objetivos no médio prazo, pois já alcancei o que eu queria: me tornar gestora do departamento. E agora sei que não tenho mais como subir de cargo na empresa por causa de sua estrutura. Além disso, já estou esgotada da minha atividade atual e por isso ingressei no ensino superior, pois meu objetivo no longo prazo é mudar de área profissional, mas para isso preciso concluir a faculdade".

A resposta de **F40** também chama a atenção, visto que há até um valor de ganhos anuais apresentado como objetivo: "no médio prazo é construir relacionamentos importantes que me permitam atuar em uma nova área (que é a área que estou cursando hoje). No longo prazo é usar esses relacionamentos e contatos para trabalhar no mercado financeiro, fazer investimentos e conquistar um ganho anual de 1 milhão de reais".

A ideia do ganho de um milhão está muito presente no mundo dos negócios, onde o incentivo para "se tornar um milionário" ou "fazer seu primeiro milhão" acompanha o discurso de líderes corporativos, principalmente daqueles que atuam no mercado financeiro ou tecnológico.

**K45** considera que "meu objetivo mais imediato é me apropriar de novos conhecimentos, pois sei que o mercado está exigindo isso do profissional de hoje. Depois, quero usar esse ganho de informações e conhecimentos para ser dona da minha profissão. Quero poder montar meus horários de trabalho e poder ter um reconhecimento no mercado que me permita, inclusive, negociar meu salário".

E **G44** diz que "no médio prazo quero passar pela experiência na qual estou me ligando. E depois disso, após resolver aspectos financeiros pretendo me tornar autônomo e trabalhar na prestação de serviços de forma que eu não fique preso a uma empresa ou negócio".

**K45** e **G44** apareceram nas respostas da pergunta anterior. **K45** mencionou antes estar vinculada a um regime de trabalho não flexível e burocrático. Nessa resposta ela reafirma sua insatisfação com o regime de trabalho tradicional ao apontar que tem como objetivo conquistar uma condição onde não haja horários fixos e nem que esteja sujeita as ofertas das empresas, pois ela intenciona ter um reconhecimento tal no mercado de trabalho que lhe permita poder negociar seu salário. Condição esta que é predominante em trabalhadores autônomos, sem vínculos empregatícios que não precisam ficar sujeitos aos regulamentos e normas internas das empresas, mas que podem prestar serviços e, a partir do reconhecimento que se tem no mercado, podem negociar seus ganhos financeiros.

**G44**, na resposta anterior demonstrou estar preocupado com o início da nova experiência profissional. Experiência essa que o levaria a trabalhar sob um regime não flexível. Nessa pergunta ele não só reforça o desgosto por essa oportunidade como afirma ter em seus objetivos abandoná-la após um tempo e retomar uma condição de trabalho que lhe traga total perda de vínculos com um empregador. Novamente, percebe-se que a ideia de não "estar preso" a uma organização não é apenas uma tendência do jovem trabalhador, mas também aparece nas respostas dos trabalhadores mais experientes. Além disso, reforça-se o comentário feito anteriormente: não são apenas as empresas que não querem ter vínculos, mas o próprio trabalhador parece estar desejando uma relação mais superficial com o empregador.

**M46** chama a atenção para o fato de ter como objetivo conseguir um estágio. Uma oportunidade que antigamente era restrita ao trabalhador em início de carreira, agora aparece na intenção de trabalhadores maduros e com experiência, tanto de vida quanto profissional. Tal condição confirma nossa análise apresentada na antepenúltima pergunta ao tratar sobre "mudanças significativas no mundo do trabalho".

**Categoria: Percepções (benefícios e dificuldades) do trabalhador acerca do trabalho flexível.**

- Objetivo: Compreender as percepções de jovens trabalhadores da área de gestão acerca do trabalho flexível na construção da sua trajetória profissional.
- **Em relação à pergunta "O que você entende por 'trabalho flexível'?"**

Respondentes de 18 a 35 anos:

Na construção do conteúdo acerca do trabalho flexível, no tópico 3 desta pesquisa, mais especificamente quando falamos sobre a "relação do jovem trabalhador com o trabalho flexível", consideramos que há uma falta de clareza por parte do trabalhador contemporâneo sobre o trabalho flexível no sentido de compreensão de seu real sentido e significado. Inicialmente, apresentamos alguns trechos de um debate originado nas redes sociais sobre o assunto. Agora apresentamos as respostas obtidas através do questionário, onde as considerações acerca do entendimento sobre o trabalho flexível, por parte dos respondentes do questionário cuja idade é de até 35 anos, se mostraram compatíveis com os trechos da discussão sobre este tema, extraída do LinkedIn (conforme apresentamos nas páginas 51 a 53).

A compreensão deste trabalhador sobre o trabalho flexível não se mostra compatível com a fundamentação teórica do assunto. Para Harvey (1993, p.143), frente as instabilidade do mercado, bem como do aumento da competição e "do

estreitamento das margens de lucro, os patrões tiraram proveito do enfraquecimento do poder sindical e da grande quantidade de mão de obra excedente (desempregados ou subempregados) para impor regimes de contrato mais flexíveis". Para o autor toda essa condição ocasionou a "redução do emprego regular em favor do crescente uso do trabalho em tempo parcial, temporário ou subcontratado" (HARVEY, 1993, p.143).

No entanto, o jovem trabalhador que respondeu esta questão apenas associou o trabalho flexível com liberdade, autonomia e redução de regras e/ou horários. Tal como afirmam **O29**, **C27** e **A22**. "Trabalho flexível é aquele tipo de trabalho que se desenvolve em uma empresa menos autoritária, que se importe mais com o colaborador, entendendo suas necessidades" - **O29**. "Pra mim, trabalho flexível é quando você pode executar as tarefas com autonomia, sem cobranças, sem horários de entrada e saída" - **C27**. "É um trabalho onde não há rigidez de horários nem de obrigações, um ambiente amistoso onde o trabalhador se sinta a vontade para exercer as suas funções, tirando o estigma de trabalho como sendo algo ruim" - **A22**.

Já os trabalhadores **R23**, **E27**, **G20** e **J26** relacionam trabalho flexível com o posto de rotina (no sentido de uma rotina de trabalho rígida e engessada). Ou seja, o trabalho flexível seria a ausência de rotina, permitindo a flexibilidade na execução das tarefas."Entendo que trabalho flexível seja não fazer necessariamente a mesma coisa sempre, neste caso, sempre tendo metas e novos desafios" - **R23**. Para **E27** trabalho flexível é "aquele que você organiza sua rotina de trabalho, sem necessariamente ter que se apresentar fisicamente no escritório ou na empresa". E **G20** diz que "trabalho flexível é poder atuar do seu jeito dentro da empresa, mas fugindo dos padrões que impõe sobre o trabalhador". "É um trabalho no qual você pode tanto ter um horário flexível (chegar ou sair em horários diferentes dos padrões habituais) ou até mesmo como *homeoffice*, onde é possível tanto trabalhar na empresa ou em casa, desenvolvendo suas tarefas indiferente do local ou ambiente" - **J26**.

Para Sennett (2009, p. 50) vivemos hoje "numa linha divisória na questão da rotina. A nova linguagem de flexibilidade sugere que a rotina está morrendo nos setores dinâmicos da economia". O autor argumenta ainda que não necessariamente a rotina no trabalho seja degradante, pois, ao contrário elas podem ajudar na construção de narrativas, "à medida que as regras e ritmos do trabalho

evoluem aos poucos" (SENNETT, 2009, p. 50). No entanto, para o trabalhador contemporâneo a rotina para ser "pessoalmente degradante, uma fonte de ignorância mental" de forma que quando o trabalhador de hoje parece achar que a rotina lhe causará falta de uma "visão mais ampla de um futuro diferente, ou o conhecimento de como fazer a mudança" (SENNETT, 2009, p.49).

As respostas dos trabalhadores **R24** e **G33** apresentam duas peculiaridades abordadas nos itens anteriores desta pesquisa. **R24** concorda com a ideia do trabalhador polivalente, quando diz que "trabalho flexível é um trabalho que te dá liberdade de atuação, podendo trabalhar em várias áreas dentro da empresa". E **G33** concorda com a ideia do trabalhador desempenhar suas tarefas visando o bem da empresa, mas, considera ainda que o trabalho flexível traz uma condição mais favorável nessa questão, uma vez que seria dada a liberdade de criar e utilizar a criatividade em favor da empresa: "trabalho flexível é aquele em que você tem a liberdade de criar e utilizar a sua criatividade em prol da empresa" - **G33**.

No entanto, mesmo que o trabalhador seja polivalente e receba mais incentivo para usar sua criatividade nos processos de trabalho, Minayo (2004, p. 37) aponta diversas condições que ainda assim mantêm o trabalhador alienado das decisões e da condução do negócio da empresa:

É preciso lembrar, no entanto, que esse modelo que exige dos trabalhadores a energia mental, e não apenas a força física, limita sua participação ao mundo concreto da atividade produtiva. Estão fora de seu alcance, o planejamento estratégico e os rumos da empresa, de seus lucros e de suas decisões, entregues a um núcleo dirigente, representante de acionistas. Um muro de informações, decisões privilegiadas e de processos que se realizam a partir de seu trabalho, quando retornam a eles, vêm totalmente filtrados, codificados e mascarados, apresentando apenas os frágeis vínculos de algum interesse tido como comum e que possa mantê-los ideologicamente motivados.

Logo, mesmo fazendo de certas capacidades intelectuais e produzindo um trabalho imaterial, o trabalhador continua sujeito a certas tarefas e processos que lhe são impostos pela estrutura organizacional e mesmo que alguma liberdade e flexibilidade lhe sejam imputadas no desenrolar do trabalho, ainda permanecem os muros de separação entre níveis hierárquicos e informações privilegiadas que não são entregues ao trabalhador comum. Portanto, sua condição alienante não muda em seu cerne. Muda apenas o modo como o trabalho alienante é organizado.

Respondentes acima de 36 anos:

As respostas dos trabalhadores acima dos 35 anos não se mostraram contrárias ao entendimento dos trabalhadores mais jovens sobre o que eles entendem por "trabalho flexível". Deveras, as respostas tiveram exatamente as mesmas compreensões, evidenciando similitude na percepção do trabalho flexível por qualquer faixa etária.

Para **G44** trabalho flexível compreende "liberdade de horários e a possibilidade de atuar de forma descontraída no emprego". Para **A42** "é trabalhar sem estar na obrigação de bater ponto todos os dias, mas sim ter compromisso e responsabilidade com as atividades e resultados para os quais se for contratado para fazer". E **K45** considera que "trabalho flexível é aquele em que encontramos formas de desenvolver uma atribuição de maneira eficaz e com personificação. Cada indivíduo pode desenvolver de forma diferente a mesma tarefa e chegar a um resultado final esperado sem que haja conflito durante a execução. Gerando assim satisfação do trabalhador nos resultados ou metas alcançados".

No entanto, há uma consideração que também foi presente nas respostas desses profissionais acima dos 35 anos. Apesar de concordarem com as percepções dos trabalhadores mais jovens, essa faixa etária ainda destacou a preocupação de atender as demandas da empresa, mesmo com o trabalho flexível. Ou seja, não houve preocupação com o enfraquecimento de vínculos na relação empregador-empregado, mesmo quando o trabalho perde características mais burocráticas. Ainda o que trabalho possa assumir condições menos rígidas no cumprimento das tarefas, as classe de trabalhadores acima dos 35 anos considera importante pensar nos resultados esperados pelo empregador, tal como afirma **R36** "trabalho flexível é um trabalho sem imposição de horários e sim de resultados, apenas, para que o colaborador possa trazer bons resultados para a empresa com mais liberdade". **F40**, na mesma linha de pensamento, considera que "é o tipo de trabalho em que não há obrigações de cumprir carga horária fixa ou rígida, mas há facilidade na composição de horários de trabalho, exigindo apenas comprometimento com os resultados da empresa e não com suas hierarquias". E **N37** diz que "é onde o trabalhador pode desempenhar suas tarefas sem cobrança por parte da chefia, com mais liberdade para o funcionário realizar as tarefas no seu tempo, ainda que não deva deixar trabalhos em atraso".

Ao contrário dos discursos dos jovens abaixo de 35 anos, os profissionais de 36 anos ou acima, que responderam essa questão, consideraram ainda a dedicação do trabalhador para com a empresa.

E **M48** ainda retoma a ideia da polivalência do trabalhador: "é o trabalho em que o funcionário pode ser sempre remanejado e por isso exige versatilidade no perfil dele".

- **Em relação à pergunta "Baseado no que você entende por 'trabalho flexível', você acha que esse regime de trabalho traz benefícios ou malefícios para o trabalhador? Por quê?"**

Respondentes de 18 a 35 anos:

As respostas foram unânimes ao apontar o trabalho flexível como benéfico para o trabalhador, conforme os comentários abaixo:

**N21:** "traz benefícios, pois certamente a pessoa trabalha mais feliz já que é menos cobrada".

**E18:** "acredito que traz benefícios, pois permite ao colaborador se adequar à empresa, mas também adequar seus afazeres fora da empresa".

**O29:** "benefícios, pois é uma compreensão maior da empresa com o seu colaborador, dando-lhe mais liberdade".

**C27:** "traz benefícios, pois o funcionário torna-se mais produtivo, criativo e dinâmico já que ele é menos cobrado".

Ainda destacamos outros três comentários que, apesar de concordarem com as respostas acima, acreditando ser o trabalho flexível benéfico para o trabalhador, fizeram algumas menções adicionais cujo conteúdo deve ser analisado.

**R23** diz que "os benefícios são muitos" e que "o mais importante é que desta forma ficamos com múltiplos conhecimentos e temos mais opções, não ficando especializados em uma tarefa somente, mas sim em muitas (mesmo que não tenhamos domínio de todas)". A ideia do trabalhador polivalente persiste, assim como observado na questão anterior, sendo que neste caso a resposta parece ser mais taxativa na relação benefício do trabalho flexível com a polivalência do trabalhador. Ao dizer que os benefícios são muitos o trabalho complementa que o

"mais importante" são o "múltiplos conhecimentos" que acabam sendo exigidos neste contexto profissional.

**G20** já vincula o benefício do trabalho flexível com a criatividade exigida do trabalhador. Para ela o trabalho flexível "traz benefícios porque estimula a criatividade do trabalhador, fazendo com que ele tenha liberdade de trabalhar em seu próprio projeto ou realizar a função do modo que ele ache melhor, mas sempre seguindo os objetivos da empresa". Embora, considere também - assim como apontado pelos trabalhadores acima dos 35 anos, na questão anterior - a necessidade de cumprir "os objetivos da empresa".

**A21** foi a única resposta que apresentou uma percepção duvidosa acerca do trabalho flexível: "acho que depende da situação da empresa. Empresas com um capital intelectual maior, como empresas de tecnologia, por exemplo, acredito que daria certo e teria um grande ganho, principalmente em inovação. Porém, não acredito que funcionaria para o chão de fábrica, por exemplo, pois acredito que esse pessoal deva sempre ter regras claras a seguir para otimizar tempo e garantir melhor resultado". Logo, **A21** considerou a adequação do trabalho flexível para um determinado perfil de trabalhador: aquele com capital intelectual "maior". Nessa percepção o trabalho flexível é válido apenas para um perfil de trabalhador, mas não para qualquer trabalhador.

#### Respondentes acima de 36 anos:

Concordando com a percepção dos trabalhadores mais jovens, a faixa etária acima dos 35 anos também é unânime ao considerar que o trabalho flexível é benéfico para o trabalhador. As respostas abaixo confirmam essa percepção:

**J37**: "traz benefícios porque o trabalhador acaba sendo mais efetivo e mais comprometido com o resultado já que ele é o responsável por suas ações".

**R36**: "creio que benefícios, pois ele contribui para o uso da criatividade do colaborador e, assim, melhor desempenho profissional".

**C45**: "só traz benefícios já que o trabalhador por se dedicar ao trabalho e a empresa com menos pressão, ficando responsável pelos seus próprios resultados."

**N37**: "benefícios porque o trabalhador pode trabalhar mais tranquilo, sem cobranças e mais motivado".

Novamente, vinculado à percepção do trabalhado flexível ser benéfico está a ideia do trabalhador polivalente, sendo ambos acompanhados da perspectiva de que estas características (flexibilidade e polivalência) são positivas, tal como afirma **L39** e **R41**, respectivamente:

- "muitos benefícios, pois o trabalhador é incentivado a fazer várias tarefas em diferentes setores".

- "benefícios porque faz com que os trabalhadores não fiquem acomodados em uma única função. Ele permite que se tenha várias experiências em diversas funções e tarefas".

O profissional **A42** afirma: "acredito que traz benefícios já que promove a autogestão, pois não há cobranças e também há mais respeito para com os funcionários. Só não traz benefícios para quem não sabe ser responsável com a entrega de resultados".

Esse respondente revela uma percepção similar aos demais, considerando que esse tipo de trabalho é benéfico e, ao mesmo tempo, tem uma relação direta com os resultados, sendo que o mesmo sugere que os benefícios da flexibilidade estão relacionados a capacidade do trabalhador em ser responsável. A relação que ele estabelece entre a responsabilidade e a "entrega de resultados"<sup>16</sup> é uma característica do cenário corporativo que avalia o trabalhador pelos resultados - mais especificamente pela lucratividade que ele propicia para eu empregador.

➤ **Em relação à pergunta "Você trabalha sob um regime de trabalho flexível?"**

Respondentes de 18 a 35 anos:

Na maioria das respostas para esta questão, os respondentes escreveram apenas "Sim" ou "Não". Foram poucos que completaram a resposta com alguma explicação adicional para fins de análise. Portanto, há apenas três respostas que se mostraram relevantes para analisar esta questão. Embora, possa-se afirmar que a resposta "Sim" representou 62% do total de respostas e "Não" representou 38%.

---

<sup>16</sup> No cenário corporativo, a "entrega de resultados" revela a capacidade do funcionário de fazer aquilo que é solicitado pelo empregador, subentendo-se sempre que quem entrega os resultados, ou seja, atinge metas e objetivos (exigidos pela empresa) é aquele "bom funcionário".

"Sim, pois muitas vezes eu e meus colegas colocamos nossas opiniões para o nosso chefe e algumas vezes o cronograma de trabalho é alterado, em função do nosso parecer. Isso mostra a flexibilidade do trabalho, pois ele é alterado conforme o que nós apresentamos como sendo o melhor caminho que estamos enxergando para a sua execução"- **G20**.

"Não! Tenho regras bem claras a seguir e não posso mudar meu regime de tarefas por conta própria. Devo sempre me reportar a meu coordenador e forma que ele tome decisão em relação ao meu trabalho. Acredito que isso dificulta as pessoas a terem ideias" - **A21**.

"Não, trabalho sempre no mesmo lugar e no mesmo horário, de segunda a sexta" - **J26**.

A resposta de **G20**, **A21** e **J26** se mostram compatíveis com a percepção identificada na primeira questão analisada, nos parágrafos anterior. Embora as respostas deles não sejam idênticas (G20 respondeu que "sim" e A21 e J26 disseram que "não"), os três sustentam a condição de "sim" e "não" sob o mesmo argumento: a flexibilidade do trabalho está vinculada a aspectos relacionados ao cumprimento de horários e rotinas.

#### Respondentes acima de 36 anos:

Os profissionais de faixa etária maior tiveram o mesmo comportamento na respostas dessa questão. A maioria respondeu apenas "Sim" ou "Não", com exceção de duas respostas que tiveram um complemento passível de serem analisados. No entanto, vale destacar que o total de respostas entre "Sim" e "Não" nesta faixa etária foi equivalente com a média de respostas da faixa etária anterior. Aqui 43% dos profissionais responderam "Sim" e 57% responderam "Não". Ou seja, observa-se números próximos no total de profissionais que trabalha sob um regime flexível em relação aqueles que não trabalham nessa condição.

**A42** diz que "sim, respeitando o que foi acordado de uma carga horária pré definida. Posso sair 40 minutos antes e chegar 30 minutos depois, ou até mesmo sair para resolver um problema particular". **F40** aponta que "totalmente! Eu estabeleço minhas tarefas, responsabilidades e rotina a cada dia. Só preciso garantir resultados". E **K45** também responde forma positiva: "Sim. Apesar de desenvolver

atividades rotineiras, consigo implementar mudanças e reorganizar as atividades de acordo com meu entendimento e praticidade".

A resposta de **K45** corrobora com afirmações presentes no pensamento da administração, tais como:

"Exigi-se cada vez mais das pessoas, em todos os níveis hierárquicos, uma postura voltada ao auto-desenvolvimento" (EBOLI, 2004, p. 37)

"A rígida divisão entre trabalho mental e manual tende a ser eliminada. Tarefas fragmentadas e padronizadas tornaram-se integrais e complexas, exigindo, em todos os níveis organizacionais, pessoas com capacidade de pensar e executar simultaneamente" (EBOLI, 2004, p. 36).

"[...] espera-se que funcionários de escalões inferiores descubram por si próprios como melhorar e agilizar seu trabalho" (MEISTER, 1999, p. 14).

Percebe-se , portanto, que a flexibilidade está relacionada com horário ("posso sair 40 minutos antes e chegar 30 minutos depois" - **A42**); rotina ("estabeleço minhas tarefas, responsabilidades e rotina a cada dia" - **F40**); e organização do trabalho ("consigo implementar mudanças e reorganizar as atividades de acordo com meu entendimento" - **K45**).

**Categoria: Teoria e prática do trabalho flexível no dia a dia do trabalhador.**

- Objetivos: Estabelecer aproximações entre a teoria acerca do trabalho flexível e a realidade vivenciada pelos jovens trabalhadores. Analisar as estratégias que os jovens utilizam para fazer frente às demandas do trabalho flexível.
- **Em relação à pergunta "Você acha que, desde que você iniciou sua jornada profissional até o presente momento, houveram mudanças significativas no mundo do trabalho?"**

Respondentes de 18 a 35 anos:

Essa questão é uma pergunta fechada no questionário que elaboramos. Portanto, os respondentes deveriam assinalar "Sim" ou "Não". Logo, não há análise

de conteúdo dessas respostas. Apenas informamos o resultado total das respostas marcadas. No entanto, a marcação dessa resposta deve ter uma relação direta com a próxima pergunta, onde será feita uma análise das respostas.

Dos vinte e seis respondentes entre 18 e 35 anos, dezesseis marcaram "Não". Ou seja, não acham que houve mudanças significativas no mundo do trabalho desde que eles iniciaram sua jornada profissional. Conseqüentemente, dez consideram que "Sim", houveram mudanças significativas no mundo do trabalho desde que iniciaram sua jornada profissional.

#### Respondentes acima de 36 anos:

Dos quatorze respondentes acima de 36 anos, todos marcaram "Sim", considerando que houveram mudanças significativas no mundo do trabalho desde que iniciaram sua jornada profissional.

#### ➤ **Em relação à pergunta “Mudanças percebidas por você”.**

#### Respondentes de 18 a 35 anos:

Uma leitura que pode ser feita na relação da questão anterior com essa questão é que os dezesseis jovens trabalhadores que assinalaram "Não", indicando que não acham que houve mudanças significativas no mundo do trabalho desde que iniciaram sua jornada profissional até o presente momento, é que esses jovens já ingressaram em um contexto laboral em mudanças. Ou seja, ao comporem o cenário profissional eles já entraram vivenciando as mudanças que outras faixas etárias percebem ao longo de sua trajetória e, por isso, na condição de nativos digitais<sup>17</sup> eles não entendem que houve ou que está havendo mudanças. Eles vivenciam com naturalidade as transformações que outras gerações enxergam como mudanças. Para esses jovens trabalhadores a instabilidade e as mudanças são

---

<sup>17</sup> Conceito criado pelo pesquisador Marc Prensky (2001) para descrever a geração de jovens cujo nascimento coincide com o período de disponibilidade de informações rápidas e acessíveis na rede mundial de computadores (internet) e cujo comportamento está associado a uma geração acostumada com mudanças constantes, com inovações tecnológicas e com novos desafios de aprendizados.

apenas fluxos naturais da dinâmica do mercado e, conseqüentemente, do mundo do trabalho.

(Nos permitimos fazer essa leitura em função da idade dos trabalhadores que assinalaram "Não", sendo todos eles abaixo dos 30 anos)

#### Respondentes acima de 36 anos:

Na faixa etária acima dos 36 anos as respostas foram muito variadas, sem uma proximidade na percepção dos trabalhadores.

**R36** e **F40** consideram que a maior mudança está no uso das tecnologias da informação e comunicação. "Quando iniciei minha carreira até usávamos recursos como celular, internet etc. Mas, hoje há total dependência desses recursos sem os quais o trabalho parece que não poderia ser feito com sucesso" - **F40**. "As tecnologias que contribuem para a comunicação imediata e rápida é a principal coisa que vejo como transformação. Antes tinha que esperar a resposta dos outros setores. Hoje, basta fazer contato que a resposta é imediata" - **R36**.

**C45** diz que "o aumento da presença da mulher no mercado de trabalho" é a mudança que ela percebe desde que começou trabalhar há 27 anos atrás.

**G44** aponta que "a flexibilidade e a redução de exigências metódicas sobre os processos foram mudanças marcantes" trazendo mais "dinamismo para que o colaborador possa efetuar seu trabalho".

**M48** aponta que "a atenção para os direitos do trabalhador é algo que vem mudando à décadas e continua no século XXI. Cada vez mais eu vejo que há preocupação com a parte mais fraca na cadeia produtiva (embora isso nem sempre aplicada na prática).

**M46**, **K45** e **L39** observam que a principal mudança é a exigência por trabalhadores com mais conhecimento. "Antes se conseguia um bom trabalho só com ensino médio completo. Hoje, no mínimo ensino superior é exigido" - **K45**. "Acho que a exigência por um funcionário com cada vez mais conhecimento é a principal mudança que vejo. Antes se podia ficar acomodado. Hoje tem que estar sempre buscando mais e mais informação" - **L39**. "As mudanças que noto são os requisitos exigidos pelo mercado. As empresas querem empregar gente com mais titulação e mais conhecimento. Não basta só ter experiência de anos na função. Agora é preciso ter conhecimento teórico junto com a prática" - **M46**.

A falta de uniformidade nas respostas, embora todos concordem que hajam mudanças significativas no mundo do trabalho, pode ser uma evidência de que as transformações no cenário laboral não só têm ocorrido como vem ocorrendo em níveis muito acima da capacidade perceptiva do trabalhador. O fato de não haver mais homogeneidade nos detalhes que caracterizam o mundo do trabalho podem evidenciar que as mudanças estão ocorrendo em tantos níveis e setores diferentes que o trabalhador não se atém a todas as particularidades em constante transformação. Sua percepção fica diluída em pequenas mudanças heterogêneas que no fundo estão conduzindo todas as mudanças transformações para atenderem cada vez mais o anseio pelo lucro capitalista. Por exemplo, a exigência por trabalhadores com mais conhecimento ou o uso quase dependente das TIC's - tecnologias da informação e comunicação - contribuem para os ganhos dos empregadores. Profissionais com mais conhecimento podem produzir de maneira eficaz, analisando e criticando mais detalhadamente falhas no processo produtivo, ou apresentar sugestões de melhorias etc. O uso de TIC's agilizam as comunicações com reflexos na velocidade do fluxo produtivo e na tomada de decisão.

Enfim, apesar das mudanças serem fragmentadas e diversificadas, parece que elas se movem de forma velada, oculta aos olhos do trabalhador contemporâneo, embora seja plenamente conveniente para o capital.

- **Em relação à pergunta "Você vê alguma relação entre essas mudanças e a necessidade de criar estratégias para superar os desafios impostos por estas transformações no mundo do trabalho?"**

Respondentes de 18 a 35 anos:

Essa questão é uma pergunta fechada no questionário que elaboramos. Portanto, os respondentes deveriam assinalar "Sim" ou "Não". Logo, não há análise de conteúdo dessas respostas. Apenas informamos o resultados totais das respostas marcadas. No entanto, a marcação dessa resposta deve ter uma relação direta com a próxima pergunta, onde será feita uma análise das respostas.

Dos vinte e seis respondentes entre 18 e 35 anos, dezenove marcaram "Não". Ou seja, não vêem relação entre as mudanças no mundo do trabalho e a necessidade de criar estratégias para superar os desafios impostos por estas transformações. Conseqüentemente, sete consideram que "Sim", houveram mudanças significativas no mundo do trabalho desde que iniciaram sua jornada profissional.

#### Respondentes acima de 36 anos:

Dos quatorze respondentes acima de 36 anos, treze marcaram "Sim", considerando que há uma relação entre as mudanças por eles percebidas no mundo do trabalho e a necessidade de criar estratégias para superar essas transformações. E somente um respondente dessa categoria assinalou "Não".

- **Em relação à pergunta "Quais são as suas estratégias para superar os desafios impostos pelas transformações no mundo do trabalho?"**

#### Respondentes de 18 a 35 anos:

Dos dezenove respondentes entre 18 e 35 anos que responderam "Não" na pergunta anterior (e que tem uma relação direta com esta em análise), dezesseis foram os mesmos que assinalaram "Não" na pergunta **"Você acha que, desde que você iniciou sua jornada profissional até o presente momento, houveram mudanças significativas no mundo do trabalho?"** e mais três que naquela questão haviam respondido "Sim", agora responderam "Não".

Novamente, reforçamos a percepção anterior de que esses jovens não tem uma estratégia, pois não olham com estranheza a condição instável do mundo do trabalho e nem os processos mutáveis que se dão constantemente no dia a dia do trabalhador. Ainda, sustentamos essa hipótese ao analisar novamente a faixa etária daqueles que dizem não ter estratégias para superar os desafios impostos pelo cenário atual.

Além disso, sugerimos também uma outra hipótese que seria a falta de planejamento desses jovens na construção de suas trajetórias profissionais. Tal

como observado na questão "**Como você chegou até esse trabalho ou até essa posição profissional?**", a maioria das respostas foi simplesmente "por indicação". Não apresentando um plano ou um caminho seguido até chegarem na posição presente.

Diante dessas respostas não podemos inferir análises determinantes sobre a realidade ou a percepção dos trabalhadores que se encontram nessa faixa etária, inclusive, pois os detalhes desse problema ampliariam o foco da pesquisa em que estamos trabalhando. Contudo, enquanto pesquisadores, entendemos ser pertinente levantar e sugerir essas possibilidades, abrindo caminhos futuros para novas pesquisas, aprofundamento dessa pesquisa ou mesmo uma ampliação dessa pesquisa, desdobrando a investigação para mais assuntos que podem ser complementares na investigação desse tema.

#### Respondentes acima de 36 anos:

Os respondentes acima dos 36 anos foram unânimes nas suas estratégias: "adquirir mais conhecimento para estar à altura das exigências do mercado e para estar sempre atualizado no mundo dos negócios" - **G44**. Essa resposta de G44 expressa com clareza as demais respostas que apresentamos abaixo:

**A49**: "Estou sempre atrás de mais conhecimento. Sei que se não me atualizar a todo instante não conseguirei mudar de área e alcançar o modelo de trabalho que estou buscando".

**N37**: "Minha estratégia é uma só: aprender e aprender. Estou preocupado constantemente em aprender mais. Se não, logo serei trocado por um jovem que sabe mais que eu, ainda que não tenha minha experiência".

**F40**: "Nos últimos anos minha estratégia tem sido ser inquieto. Não posso me acomodar e ficar parado. Estou sempre buscando mais aprendizado e fazendo cursos para acompanhar o ritmo do mercado".

**D36**: "Reciclagem. Essa é a estratégia principal que venho utilizando. Todo ano tento fazer algum curso, nem que seja pela internet. Mas, sinto que preciso estar por dentro do ambiente corporativo. E para isso, acho que ter conhecimentos variados e sempre atualizados é o mais importante".

O excesso de afirmações a respeito da necessidade de adquirir mais conhecimento e vincular a ideia de cursos com a estratégia para superar os desafios

impostos pelas transformações no mundo do trabalho atualização pode ser consequência do meio em que estes trabalhadores estão. Pois, todos eles estão estudando no ensino superior, em áreas ligadas a tecnologia, finanças, comercial e recursos humanos. Áreas diretamente relacionadas a temas como mundo dos negócios, construção de carreira, competitividade, estratégia mercadológica etc. Ou seja, assuntos que inundam os escritos e debates dessa área e, evidentemente, podem ter surtido influencia nos respondentes na hora de colocar suas estratégias.

No entanto, não podemos considerar que há um efeito determinante do meio sobre as respostas, pois concordamos com Castells (1999) acerca da economia na sociedade informacional: "No novo modo informacional de desenvolvimento, **a fonte de produtividade** acha-se na tecnologia de **geração de conhecimentos**, de processamento da informação e de comunicação". (CASTELLS, 1999, p.53, grifo nosso). O autor ainda sugere que essas tecnologias de geração de conhecimento significam para a nova era informacional o que as novas fontes de energia representaram para as revoluções industriais do século XVIII e XIX (CASTELLS, 1999). Ou seja, está se criando uma condição excessiva de dependência de novos conhecimentos e uma exigência acelerada sobre os trabalhadores que os mesmos parecem estar aterrorizados com a ideia de conviverem com os conhecimentos adquiridos em algum momento de suas vidas. Acreditam assim, ser necessário tornarem-se "inquietos", "reciclaram-se" constantemente, sendo obrigados a "aprender e aprender" para que possam estar "a altura das exigências do mercado" de trabalho.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção da sociedade nunca se dá de maneira unilateral. Diversos atores e agentes afetam e são afetados nesse processo, influenciando e sendo influenciados. No contexto na sociedade informacional, tanto organizações quanto trabalhadores exercem suas influências, pressionando e sendo pressionados. Organizações exigindo um novo perfil de trabalhador. Trabalhadores exigindo novos modelos de gestão.

Porém, em todo esse processo de mudanças e adaptações, as tendências se tornaram extremadas para o uso da tecnologia, para a troca de informação e para o perfil de um trabalhador mais autônomo. As adaptações do capital e das organizações para responder à crise do sistema capitalista, no último quartel do século XX, foram bem sucedidas para os interesses do capital; o cenário econômico e organizacional se reinventou e se reorganizou em novos modos de desenvolvimento e produção, conduzindo a estrutura social à nova sociedade informacional. Assim também as organizações adaptaram suas estruturas para uma condição mais flexível e menos centralizada.

Ao longo das últimas décadas o trabalho e o trabalhador vêm reagindo e se adaptando ao contexto socioeconômico. Nesse processo, o trabalho na sociedade da informação assumiu características abstratas, imateriais e intelectuais. Condições estas que acompanharam os impactos exercidos pelo neoliberalismo sobre a economia e, conseqüentemente, sobre as organizações modernas. No entanto, os efeitos destes impactos impuseram ao trabalhador novas exigências, requerendo, principalmente o desenvolvimento constante de novas competências e novas habilidades. Na maioria das vezes, a imposição ocorre por interesse das organizações que, por sua relevância e a importância no contexto do trabalho, exigem do trabalhador adaptação constante para garantir sua sobrevivência no novo paradigma informacional.

A administração e seus atores mais proeminentes têm construído novos conceitos e novas teorias, cujo discurso se direciona para o bem estar do funcionário, alegando modelos de gestão voltados para o ser humano e para as pessoas que compõem as organizações. Argumentos que estão em congruência com as características do novo modo de desenvolvimento informacional, mas que ainda assim perpetuam a exploração do trabalho, a subjugação do trabalhador, a

precariedade do trabalho e acrescentam sobre o caráter exploratório do trabalho assalariado exigências que obrigam os trabalhadores a buscarem constantemente novos conhecimentos e competências, levando-os a viverem inquietos, inseguros e avessos a qualquer tipo de estabilidade e rotina nas atividades laborais.

Parece que os conceitos acerca do trabalho flexível se efetivam na prática da sociedade informacional e abrem sim novas oportunidades, mas oportunidades que se ajustam para uma minoria de trabalhadores com acesso à formação acadêmica e à informação. Enquanto que uma maioria de trabalhadores sem acesso aos recursos tecnológicos, aos processos de aprendizagem e ao conhecimento "exigidos pelo mercado" são prontamente desqualificados para ocuparem postos de trabalho nas organizações cujas estruturas são plenamente congruentes com as demandas do modo de desenvolvimento informacional.

Uma análise acerca da construção histórica do trabalho e da relação do trabalhador com as organizações comerciais que os vêm empregando ao longos dos últimos duzentos anos é deveras complexa. Porém, parece cada vez mais evidente que o trabalhar contemporâneo está progressivamente se alinhando com as tendências do capital e dentro dessa lógica está também engajado com as tendências do sistema produtivo e dos modelos de gestão que vem ganhando espaço nas organizações desde o último quartel do século XX. A combinação de políticas neoliberais com o modelo de acumulação flexível associados à economia informacional e à consolidação do toyotismo favoreceram a legitimação de determinados modelos de exploração do trabalho na atualidade.

Assim, ainda que a reestruturação do capitalismo, o surgimento da sociedade informacional e a suposta valorização da autonomia do novo trabalhador sejam vistos como benesses no contexto profissional das organizações capitalistas, faz-se importante discutir até que ponto as novas condições permitem incluir os diferentes perfis de jovens trabalhadores, cujas oportunidades de formação escolar e acadêmica e de acesso ao conhecimento nem sempre estão a altura dos quesitos necessários para se adaptar e readaptar com a frequência e a velocidade que o mercado exige.

Na fundamentação teórica deste trabalho foi possível perceber o contraste entre o pensamento mais crítico acerca do trabalho e o pensamento mais pragmático cujo foco está na produtividade e no resultado. No momento da análise de dados, percebe-se o que o último está fortemente enraizado no pensamento do

trabalhador do século XXI. No entanto, esse tipo de tendência no mundo do trabalho não se mostra um comportamento típico do jovem trabalhador, apenas. Pelo contrário, ficou evidente que tanto os mais jovens quanto os mais experientes apresentam linhas de pensamento e preferências muito próximas, principalmente quando se trata de regime de trabalho, onde se apontou, desde jovens de 18 anos até indivíduos maduros de 48 anos, que preferências pelo trabalho flexível, pela mudança constante de oportunidades e por novos desafios estão marcados nas tendências do trabalhador contemporâneo.

Intrigante é a condição sobre a qual o trabalhador de hoje enxerga o trabalho flexível. Apesar do discurso dos profissionais entrevistados afirmar que eles se preocupam - e muito - com a aquisição de novos conhecimentos, suas colocações em resposta às perguntas do questionário demonstraram uma total falta de conhecimento sobre o trabalho flexível, bem como suas consequências e condições. Um discurso direcionando todo o foco para a falta de exigência de rotina ou de rigidez de horário é o máximo que se compreende acerca do trabalho flexível. Portanto, apesar da preocupação evidente em manter-se "atualizado", "reciclado", "por dentro do mercado" e de suas tendências, parece claro que o conhecimento buscado não é um conhecimento crítico e emancipador. Pois os próprios respondentes desconhecem efeitos negativos que as mudanças no mundo do trabalho podem lhes trazer, afetando sua vida. Mas, ao contrário, buscam um conhecimento que é útil para as organizações do mercado que os contrata e que exige deles conhecimentos que são, na verdade, conhecimentos que importam a essas empresas e não aos sujeitos na sua individualidade.

Conseqüentemente, a "autonomia do trabalhador" perde seu sentido ontológico, visto que apesar do discurso sobre a flexibilidade e a liberdade para se trabalhar, viver e aprender, o trabalhador está na verdade trabalhando no limite dos espaços que o mercado permite, vivendo no ritmo flexível que o mercado deseja e aprendendo aquilo que o mercado lhe exige... mas sem perceber que está sendo conduzido pelo mercado, ou identificando a demanda deste como sua. Por fim, percebe-se que a condição do trabalhador da era industrial ou da era informacional é a mesma, mas transmuta-se em aparência onde as novas roupagens servem apenas para garantir os velhos hábitos, reproduzindo e perpetuando as relações que resultam no processo de acumulação capitalista.

Além disso, as respostas analisadas nos permitiram evidenciar que as metamorfoses dos modelos de gestão organizacional - que vêm acompanhado as tendências do capital desde os primeiros estudos acerca das teorias da administração - demonstram que os novos padrões de gestão, aplicados no sistema produtivo, tendem a exigir do trabalhador cada vez mais esforço e vigor que são enxertados no ciclo produtivo, tendo como fim os resultados almejados pelas empresas. Logo, o sucesso da manutenção do ciclo do capital está em garantir que o trabalhador não perceba as nuances provocadas pela lógica desse sistema, mas que o mesmo seja plenamente convencido das necessidades de aquisição de novas competências e habilidades que são, por sua vez, aquelas que as próprias organização necessitam para sua sobrevivência no cenário competitivo imposto pelas regras do capital.

As respostas dos participantes dos questionários foram precisas ao apontarem que há uma preferência quase unânime pelo regime flexível (ainda que não saibam com exatidão o que ele representa) e uma necessidade desesperada pela busca de novos conhecimentos (competência exigida pelas organizações da economia informacional). A sujeição ao modelo flexível e a busca pelo conhecimento não seriam fatores negativos na análise do trabalho contemporâneo se tais aspectos compreendessem o processo de trabalho como aquele que transcende a alienação do trabalhador e se compatibiliza com a sua satisfação pessoal e individual, bem como a real liberdade para ser transformado ao mesmo tempo em que é também um agente transformador da cultura, da economia e da sociedade.

No entanto, percebe-se que o discurso do trabalhador acompanha o discurso dos sistemas produtivos, o que garante que a gestão das organizações comerciais seja preservada nas condições da precariedade do trabalho, uma vez que os interesses do trabalhador se harmonizam com os interesses dessas organizações. Essa relação supostamente não conflitante entre trabalhador e empregador se revelou nas respostas analisadas quando todas as faixas etárias participantes da nossa análise de dados demonstraram estar plenamente empenhadas em se transformarem e se adaptarem aos mesmos moldes que as organizações capitalistas têm se transformado visando atender as demandas do capital.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Giovanni. **Trabalho e Mundialização do Capital**. 2ª ed. Londrina: Praxis, 1999.
- ANDERSON, Perry. Balanço do neoliberalismo. In SADER, Emir & GENTILI, Pablo (orgs.) Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995, p. 9-23.
- ANTUNES, Ricardo. **O caracol e sua concha**: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2005.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2009.
- ARANHA, Maria L. **História da Educação e da Pedagogia**: Geral e Brasil. São Paulo: Moderna, 2006.
- ARAÚJO, João P. S. A influência do toyotismo na reestruturação do sistema capitalista: uma análise gramsciana. UNICEUB: Centro Universitário de Brasília. Disponível em: [http://www.publicacoesacademicas.uniceub.br/index.php/relações\\_internacionais/article/view/986](http://www.publicacoesacademicas.uniceub.br/index.php/relações_internacionais/article/view/986). Acesso em novembro de 2015.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 1994.
- BAPTISTA FILHO, Almir Cezar de Carvalho. Dinâmica, determinações e sistema mundial no desenvolvimento do capitalismo nos termos de Theotônio dos Santos: da Teoria da Dependência à Teoria dos Sistemas-mundo. Dissertação de Mestrado apresentada como ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal de Uberlândia, 2009.
- BAUMAN, Zygmunt. **Vida para consumo**: a transformação das pessoas em mercadorias. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.
- BENKO, Georges. **Economia, Espaço e Globalização na aurora do século XXI**. São Paulo: Hucitec, 1995.
- BOLTANSKI, Luc. CHIAPELLO, Éve. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.
- BOTELHO, Adriano. **Do fordismo à produção flexível**: a produção do espaço num contexto de mudanças das estratégias de acumulação do capital. São Paulo: Annablume, 2008.
- CALDEIRA, Elisabeth. **Educação social para a empresa**: é possível construir a consciência democrática. Itajaí: Univali, 2002.
- CATTANI, A. D. Formação Profissional. In: \_\_\_\_\_. (Org.) **Trabalho e Tecnologia**: Dicionário Crítico. Petrópolis: Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

CARAVANTES, Geraldo R.; BJUR, Wesley E. **ReAdministração em Ação**. São Paulo: MakronBooks, 1996.

CARAVANTES, Geraldo. CARAVANTES, Cláudia. KLOECKNER, Mônica. **Administração: Teorias e Processo**. São Paulo: Prentice Hall Pearson, 2010, 6ª impressão.

CARMO, Paulo Sérgio do. **A ideologia do Trabalho**. São Paulo: Moderna, 2001.

CARVALHO, Fabio (Org.). **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede: A Era da Informação**; v. 1. Ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

\_\_\_\_\_. **O poder da identidade: A era da informação: economia, sociedade e cultura**; v.2. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral Da Administração**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CORLAT, Benjamin. **Pensar pelo Averso: o Modelo Japonês de Trabalho e Organização**. Rio de Janeiro: UFRJ/ Revan, 1994.

COSTA, Elizardo Scarpati. **Hegemonia do capital nas atlanticidades telecomunicativas: o trabalho e o social na era da informação**. Tese de Doutorado. Programa de pós-graduação em Sociologia: Relações de Trabalho, Desigualdades Sociais e Sindicalismo. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Portugal, 2014.

DE MASI, Domenico. **A sociedade pós-industrial**. São Paulo: SENAC, 2003.

DRUCKER, Peter. **Administrando para o Futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira, 1996.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

EBOLI, Marisa ... [et al.]. (Orgs.). **Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010.

EBOLI, Marisa Pereira. JUNIOR, Flavio Hourneaux. **Os 50 anos da Metodologia de Kirkpatrick: Reflexões sobre a Mensuração de Resultados em Educação Corporativa**. EnANPAD 2009. Trabalho apresentado no 33º Encontro da ANPAD. São Paulo, 2009.

GRAMSCI, Antonio. **Cadernos do cárcere** in: Temas de cultura; Ação Católica; Americanismo e fordismo. Editado por Carlos Nelson Coutinho, Marco Aurélio Nogueira e Luiz Sérgio Henriques. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

GERHARDT, Tatiane E. SILVEIRA, Denise T. (Orgs). **Métodos de Pesquisa**. Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo : Atlas, 2008.

GOVERNO DO ESTADO DE SANTA CATARINA. Prefeitura Municipal de Guabiruba. **Setores da Economia: Definição de Setor Primário, Secundário e Terciário**. Secretaria de Administração e Finanças. Setor De Tributação e Fiscalização do Estado De Santa Catarina. Disponível em: [http://appserver.guabiruba.sc.gov.br/tributacao/wp-content/uploads/2012/09/DEFINICAO-DE-SETOR-PRIMARIO\\_SECUNDARIO\\_TERCARIARIO1.pdf](http://appserver.guabiruba.sc.gov.br/tributacao/wp-content/uploads/2012/09/DEFINICAO-DE-SETOR-PRIMARIO_SECUNDARIO_TERCARIARIO1.pdf). Acesso em novembro de 2015.

HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Loyola, 1992.

HOBSBAWM, Eric J. **A era das revoluções**: Europa 1789-1848. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. População Jovem no Brasil. Acesso em março de 2015. Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/populacao\\_jovem\\_brasil/](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/populacao_jovem_brasil/)

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística . Produto Interno Bruto dos Municípios. Série Relatórios Metodológicos. vol. 29. Rio de Janeiro, 2004.. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pibmunicipios/srmpibmunicipios.pdf>. Acesso em novembro de 2015

KLOECKNER, Mônica C. Avaliação da Readministração em uma instituição de ensino superior: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. UFRGS. Porto Alegre, 2002.

KUHN, Thomas. **A estrutura das revoluções científicas**. 9. ed. São Paulo: Perspectiva, 2006.

LANGER, André. Pelo Êxodo da Sociedade Salarial: A Evolução do Conceito de Trabalho em André Gorz. **Revista do Instituto Humanitas Unisinos**. Cadernos IHU no. 5. 5ª Edição, 2007.

LAZZARATO, Maurizio. NEGRI, Antonio. **Trabalho imaterial**: formas de vida e produção de subjetividade. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.

LONDERO, Márcia. **Ciências Sociais Nas Organizações**. Curitiba: IESDE, 2009.

LUKÁCS, G. **As Bases Ontológicas da Atividade e do Pensamento do Homem**. Revista Temas, São Paulo: Ciências Humanas, nº 4, 1978.

MARX, Karl. **O capital**: livro 3, o processo global de produção capitalista. 4. ed. São Paulo: Difel, 1983.

\_\_\_\_\_. **O Capital**: crítica da economia política. Tradução de Regis Barbosa e Flávio R. Kothe. São Paulo: Abril Cultural, 1985. Livro 1, v.1, t.1. (Os economistas).

\_\_\_\_\_. **Manuscritos econômico-filosóficos**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2006.

MEISTER, Jeanne. **Educação corporativa**: A gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MINAYO, Maria Cecília de S. **De Ferro e Flexíveis**: marcas do Estado empresário e da privatização na subjetividade operária. Rio de Janeiro: Gramond, 2004.

MORAES NETO, Benedito Rodrigues de. **Maquinaria, taylorismo e fordismo**: a reinvenção da manufatura. Revista Administração de Empresas [online]. 1986, vol.26, n.4, pp. 31-34. ISSN 0034-7590.

PEDROSO, Márcia Naiar. **A crise do modelo de produção taylorista/fordista e a emergência do toyotismo**. Universidade Federal de Santa Maria. Artigo de conclusão de curso. Curso de Especialização em Pensamento Político Brasileiro. Santa Maria, 2004. Disponível em: <http://www.holgonsi.com/globalizacao/taylorismo-fordismo-toyotismo.html>. Acesso em maio de 2015.

POLANYI, Karl. **A grande transformação**: as origens da nossa época. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

PRENSKY, Marc. **Nativos digitais, imigrantes digitais**. On the Horizon. NCB University Press, Vol. 9 No. 5, Outubro 2001. Traduzido por Roberta de Moraes Jesus de Souza.

QUALMAN, Erik. **Socialnomics**: Como as mídias sociais estão transformando a forma como vivemos e fazemos negócios. São Paulo: Saraiva, 2011.

RIFKIN, Jeremy. **A Terceira Revolução Industrial**. São Paulo: M.Books, 2012.

SANTOS, Laymert Garcia dos. **Revolução Tecnológica, Internet e Socialismo**: A Informação após a virada Cibernética. São Paulo, Ed. Fundação Perseu Abramo, 2003.

SANTOS, Vinicius Correia. Da era fordista ao desemprego estrutural da força de trabalho: mudanças na organização da produção e do trabalho e seus reflexos. VI Colóquio Internacional Marx e Engels. UNICAMP, 2009.

SENNETT, Richard. **A cultura do novo capitalismo**. Ed. Record. Rio de Janeiro, 2006.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2009.

SILVA, Cristiane R. GOBBI, Beatriz C. SIMÃO, Ana A. **O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método**. Revista Organizações Rurais & Agroindustriais. V. 7, n. 1, p. 70-81, 2005 UFLA: Universidade Federal de Lavras. Departamento de Administração e Economia.

SMITH, Adam. **A Riqueza das Nações**. Coleção: Os Economistas. Volumes 1. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

SIQUEIRA, Holgonsi S. A nova concepção de trabalho. Santa Maria: Jornal A Razão. Artigo publicado em 01 de maio de 2003. Disponível em: <http://www.holgonsi.com/globalizacao/nova-concepcao-trabalho.html>. Acesso em janeiro de 2015.

SIQUEIRA, Holgonsi S. Novo paradigma informacional. Santa Maria: Jornal A Razão. Artigo publicado em 10 de dezembro de 2003. Disponível em: <http://www.holgonsi.com/pos-modernidade/novo-paradigma-informacional.html>. Acesso em fevereiro de 2015.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1982.

TMMK: Toyota Motor Manufacturing, Kentucky, Inc. Official Website of Toyota Motor Manufacturing. About TMMK: History. Disponível em: <http://toyotaky.com/history.asp>. Acesso em julho de 2015.

TOFFLER, Alvin. **A Terceira Onda**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.