

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS – UFMG  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS - FACE  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO - CEPEAD  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA - CEGE**

**A FLEXIBILIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO E SEUS IMPACTOS NO  
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

**DAYANNE CRISTINA PEREIRA DA SILVA**

**Belo Horizonte  
2013**

**DAYANNE CRISTINA PEREIRA DA SILVA**

**A FLEXIBILIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO E SEUS IMPACTOS NO  
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica do Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção de certificado de Especialista em Gestão Negócios.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho

**Belo Horizonte  
2013**



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**  
**Curso de Especialização e Gestão Estratégica**

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO da Senhora **DAYANNE CRISTINA PEREIRA DA SILVA**, REGISTRO Nº **2010724474**. No dia 09/08/2013, às 18:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**A FLEXIBILIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO E SEUS IMPACTOS NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor Antônio Del Maestro Filho, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra a aluna para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas da aluna. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da aluna e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESSENTA DIAS)

NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente a aluna pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 09/08/2013.

Prof. Antônio Del Maestro Filho \_\_\_\_\_  
(Orientador)

Prof. Devanir Vieira Dias \_\_\_\_\_

À Deus!

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família, que influencia e estimula sempre minhas escolhas.

Ao Demerson, que é mais que companheiro, meu inspirador e exemplo de persistência.

As amigas Carla e Mara que tornaram meus dias na UFMG mais prazerosos.

Ao meu orientador querido Prof. Antônio Del Maestro Filho, que acreditou em meu potencial e me direcionou com sua experiência e dedicação.

Ao meu aconselhador, Prof. Devanir Vieira Dias, que com sua serenidade e carinho me ajudou a conduzir de forma harmonia os resultados desse trabalho.

À profa. Janete Lara de Oliveira, incentivadora e exemplo de que dedicação resulta excelentes resultados.

Aos meus companheiros, Evandro e Eliana.

Certa de ter citados as pessoas as quais de fato somaram nessa minha conquista, agradeço-os imensamente.

Sorri quando a dor te torturar  
E a saudade atormentar  
Os teus dias tristonhos vazios

Sorri quando tudo terminar  
Quando nada mais restar  
Do teu sonho encantador

Sorri quando o sol perder a luz  
E sentires uma cruz  
Nos teus ombros cansados doridos

Sorri vai mentindo a sua dor  
E ao notar que tu sorris  
Todo mundo irá supor  
Que és feliz

Charles Chaplin

## RESUMO

A nova estrutura física e organizacional imposta ao mercado de trabalho, pela globalização e competitividade, têm criado uma grande necessidade das organizações e pessoas a desenvolverem e adaptarem ao novo contexto de relacionamento. A flexibilização está relacionada a conseqüências naturais, advindas das novas tecnologias e das novas formas de organização do trabalho, conseqüentemente, as terceirizações surgem como forma criativa de buscar maior flexibilidade nas relações de trabalho. As formas flexíveis de trabalho reduzem sensivelmente a estabilidade de empregos, em contrapartida as pessoas passam a significar um diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional em um mundo globalizado. Neste contexto a pergunta direcionadora desse estudo é: Como a Flexibilização tem impactado no Comportamento Organizacional? Caracterizar as práticas de flexibilização, como vêm sendo adotadas e como têm sido vistas nas organizações, é o desafio deste trabalho. Com isso, analisar as vantagens e contribuições da visão organizacional e humana.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas . Relações de Trabalho . Comportamento Organizacional . Flexibilização . Precarização.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### *Lista de figuras*

<b>Figura 1</b>	<b>Princípios da Administração Científica</b>	<b>22</b>
-----------------	---	-----------

### *Lista de quadros*

<b>Quadro 1</b>	<b>Princípios da administração de Fayol</b>	<b>23</b>
-----------------	---	-----------

<b>Quadro 2</b>	<b>Mudanças de paradigmas na passagem para o 3º milênio</b>	<b>25</b>
-----------------	---	-----------

<b>Quadro 3</b>	<b>Conceitos e tipos de flexibilização</b>	<b>39/40</b>
-----------------	--	--------------



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**UFMG**      **Universidade Federal de Minas Gerais**

**FACE**      **Faculdade de Ciências Econômicas**

**CEPEAD** **Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**

**CEGE**      **Curso de Especialização em Gestão Estratégica**

**CLT**        **Consolidação das Leis do Trabalho**

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>PROBLEMA E JUSTIFICATIVA</b>	<b>15</b>
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>17</b>
	3.1 Objetivo Geral	17
	3.2 Objetivos específicos	17
<b>4</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>18</b>
	4.1 Histórico da Organização do Trabalho	18
	4.2 As Flexibilização das relações de trabalho	26
	4.3 Precarização das Relações de Trabalho	33
	4.4 O comportamento organizacional e as relações de trabalho	41
<b>5</b>	<b>SÍNTESE DAS ABORDAGENS TEÓRICAS QUE FUNDAMENTARAM O TRABALHO</b>	<b>43</b>
<b>6</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>44</b>
	6. 1 Caracterização da Pesquisa	44
	6.2 Fontes de referência	46
	6.3 Vantagens da pesquisa bibliográfica	46
	6.4 Abrangência da pesquisa e critério de busca	46
	6.5 Análise das informações coletadas	47
<b>7</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>48</b>
<b>8</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>51</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>52</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As relações de trabalho na Europa medieval eram marcadas por um clima de cooperação entre empregados e proprietários. A economia era local com poucos produtos em oferta. O sistema feudal e as dificuldades de locomoção incentivavam a lealdade e a comunidade (MAXIMIANO, 2005). Com a expansão do sistema capitalista ocorreram várias mudanças nas práticas de administração dos negócios, mas as transformações mais profundas ocorreram com a Revolução Industrial, trazendo impactos relevantes nas condições de trabalho.

No início do século XXI, a Revolução Industrial continuou evoluindo, fazendo a sociedade humana ingressar na era pós-industrial, caracterizado pela predominância das atividades de serviços em relação às agrícolas e industriais. No início do século XX, a palavra chave era eficiência, enquanto que no início do século XXI a palavra chave é competitividade (MAXIMIANO, 2005).

Segundo Reisdorfer (2000) a nova estrutura física e organizacional imposta ao mercado de trabalho, pela globalização e competitividade. Têm criado uma grande necessidade das organizações e pessoas desenvolverem-se e adaptarem-se a um novo contexto de relacionamento. O enfrentamento das incertezas que a globalização vem impactando desde o final do último milênio refletiu na realidade das organizações e pessoas. Portanto, hoje a realidade é esta, mas isso não significa que ao nos adaptarmos, estaremos livres de mudanças, mesmo porque o futuro é incerto e pode ainda sugerir e impor muitas modificações.

Uma das alternativas, apregoadas como solução para o problema da competitividade, no ponto de vista de (PICCININI, 1996) é a chamada Flexibilidade, tão buscada pelas organizações, para enfrentar a globalização dos mercados e a reestruturação industrial, visando conquistar ou manter mercados.

Entretanto, ainda que, esta flexibilidade nas relações de trabalho possa ser de alguma utilidade para as empresas, ela é também vista pelos empregados como uma das peças do emprego estrutural. Nesta visão, o empregado sente-se menor, incerto, inseguro. O sentimento de instabilidade se instala nas pessoas, que não conseguem prever e se assegurar sobre as perspectivas futuras. Segundo Reisdorfer (2000), elas percebem a eminente destruição das condições de vida e trabalho.

A desestruturação e/ou fragmentação das relações de trabalho, traz ao empregador maior facilidade tanto para admissão quanto para demissão. São várias as formas de contratação de serviço, tais como mão de obra terceirizada, eventual ou mesmo contratada.

Em torno desta facilidade, gera-se também uma grande especulação em relação a renda. Se antes existia uma certa estabilidade salarial, hoje ela já não garante, mesmo porque não se tem, nem mesmo, garantia da continuidade ou existência do trabalho.

A flexibilização está, portanto, relacionada às conseqüências naturais, advindas das novas tecnologias e das novas formas de organização do trabalho (PASTORE, 1999).

Com a abertura do mercado em 1990, e a crescente concorrência, as empresas sentiram necessidade de reduzir seus custos e com isso passaram a terceirizar grande parte de sua produção, reduzindo, também, seu número de empregados.

As relações de emprego padrão, o emprego formal, em grande medida é assegurado por lei, numa legislação que no Brasil tem a forma e o nome de CLT – Consolidação das Leis do Trabalho. Um dos reflexos mais importantes da prática desta legislação é o fato de que as grandes empresas inseridas em um mercado globalizado não têm como repassar seus altos custos de Pessoal para o preço final do produto. Portanto, quem antes pagava os custos elevados do emprego-padrão, tais como, férias, seguro desemprego, aposentadoria, e outros eram, em última instância, os compradores. A crise no mundo do trabalho constitui um dos fatores responsáveis por uma eventual destruição desta estruturação, principalmente, da relação do padrão de emprego. Este processo vem sendo chamado de precarização do trabalho (SINGER, 1999).

Uma forma de reduzir o impacto da insatisfação trabalhista é oferecer de certa forma, mais qualidade de vida ao trabalhador, que apesar de não se sentir estável na organização, busca amenizar sua insegurança, com um pouco mais de qualidade de vida própria e dos seus. Para Silva (2001), buscar a minimização dos efeitos negativos é um grande desafio.

Desta forma, as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantêm e promove o sucesso organizacional, na medida em que elas passam a constituir a competência básica da organização, bem como a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo (CHIAVENATO, 1999).

## **2 PROBLEMA E JUSTIFICATIVA**

As mudanças na economia têm impactado de forma rápida nas organizações.

Com a abertura do comércio no Brasil em 1992, a competitividade tem sido acirrada e ameaçado a sobrevivência das empresas. Estas mudanças têm influenciado diretamente a estrutura das organizações e do mercado de trabalho.

A relação de emprego padrão, o chamado emprego formal, em grande parte assegurada por lei, numa legislação que no Brasil tem a forma e nome de CLT – Consolidação das Leis de Trabalho entrou sob vários aspectos, em crise. Este processo vem sendo chamado de precarização de trabalho (SINGER, 1999).

A desestruturação e fragmentação do mundo do trabalho têm provocado a insegurança e instabilidade nas pessoas, que não tem condições de prever o futuro, mas percebem a eminente destruição das suas condições de vida e trabalho (REISDORFER, 2000).

O problema em estudo visa identificar até que ponto as oscilações e mudanças que vem ocorrendo nas relações de trabalho podem influenciar a competitividade nas empresas e o conseqüente impacto na vida profissional das pessoas e nos resultados gerados por elas, para com as organizações. Considerando este contexto, a pergunta orientadora deste trabalho pode ser expressa no seguinte questionamento:

De que forma a flexibilização das relações de trabalho, tem impactado no comportamento humano nas organizações?

Para responder à essa questão, torna-se necessário caracterizar as práticas de flexibilização, bem como vêm sendo adotadas e de que forma têm sido recebidas e percebidas pelas pessoas. Esse é o desafio deste trabalho. Portanto, analisar as vantagens e contribuições da nova visão organizacional e humana e seus impactos na vida profissional das pessoas tornou-se uma tarefa desafiante para os estudos das relações de trabalho contemporâneas.



### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo Geral**

Caracterizar as diferentes formas de flexibilização das relações de trabalho adotadas na realidade atual das organizações e como a prática dessas modalidades tem impactado no comportamento humano no trabalho.

#### **3.2 Objetivos específicos**

a) Apresentar a origem da flexibilização e os tipos de relações do trabalho, com base em pesquisa bibliográfica;

b) Analisar como a flexibilização tem afetado o comportamento humano nas organizações, com base no ponto de vista dos vários autores considerados importantes para o estudo das relações de trabalho no mundo contemporâneo;

c) Contribuir para a ampliação do conhecimento sobre o tema com ênfase na questão da flexibilização das relações de trabalho;

d) Contribuir para o questionamento das práticas e relações trabalhistas contemporâneas.

## **4 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico deste trabalho foi dividido em 4 partes:

a) Evolução histórica da organização do trabalho dentro dos vários enfoques da teoria da administração;

b) A flexibilização das relações de trabalho;

c) A precarização das relações de trabalho;

d) O comportamento organizacional e as relações de trabalho.

### **4.1 Histórico da Organização do Trabalho**

A organização do trabalho na Europa Medieval era constituída de associações de artesãos ou empresários do mesmo ramo de negócios, chamados “GUILDAS”, controlavam a produção e distribuição de bens. Uma “GUILDA” regulamentava o trabalho entre seus associados, protegendo-o da concorrência por meio de praticas justas de negócios entre eles.

Segundo MAXIMIANO (2005) as organizações empresariais controladas pelas “GUILDAS” eram relativamente pequenas e atuavam em mercados locais. Os empregados compartilhavam a posse da tecnologia com os proprietários que

ensinavam aos aprendizes o que fazer. As relações entre proprietário e empregado eram marcadas por um clima de cooperação.

Ainda na visão do referido autor, havia o controle exercido pelas “GUILDAS”, mas o impulso competitivo não era forte. Havia poucos produtos em oferta e a atividade econômica era incipiente. O sistema feudal e as dificuldades de locomoção incentivavam a lealdade à comunidade.

Dessa forma, a atividade econômica era influenciada pela ética religiosa católica. À medida que a idade média avançou para a o Renascimento, as cidades cresceram, a riqueza e o poder deslocaram-se da posse da terra para o dinheiro. O autor afirma ainda que a partir do século XV, o capitalismo mercantil ou mercantilista expandiu-se, trazendo mudanças nas práticas da administração dos negócios. A burguesia do período medieval transformou-se em poderosas famílias de comerciantes e banqueiros. Em muitos casos, substituíram as oficinas artesanais locais. Os negócios tornaram-se redes que faziam o comércio de bem em larga escala, através de fronteiras e oceanos. O capitalista tornou-se a figura que entendia e dominava a produção e comercialização de bens. Ele tinha informações que os empregados não tinham. O processo de tomar decisões sobre as empresas passou dos trabalhadores para os empreendedores, modificando profundamente a prática da Administração participativa do período medieval.

O referido autor prossegue sua análise sobre o tema afirmando que no século XVIII, as tendências que o mercantilismo havia iniciado foram impulsionadas pela Revolução industrial, que foi produto de dois eventos: O surgimento das fabricas e a

invenção das máquinas a vapor. A partir do século XVIII, o desenvolvimento da administração foi influenciado pelo surgimento de uma nova personagem social: A Empresa Industrial.

Assim, as condições de trabalho nas fabricas dessa época eram rudes. Os trabalhadores ficavam totalmente a disposição do industrial e capitalista, não podiam reclamar dos salários, horários de trabalho, barulho e sujeira nas fabricas e em suas casas. Na cidade têxtil de New Lanark, as crianças eram obrigadas a trabalhar 14 horas por dia. O trabalhador especializou-se e perdeu controle sobre os meios de produção e a visão de conjunto de bens que produzia. O artesão transformou-se no operário especializado na operação de maquinas, o que desumanizou o trabalho. A ênfase foi colocada na eficiência, não importa a que custo humano social. Os trabalhadores tornaram-se dependentes do emprego oferecido pelas fabricas, numa cultura que aceitava e encorajava a exploração (a cultura do autoritarismo mecânico). As empresas tinham apenas maquinas e administradores. Algumas máquinas eram seres humanos. A desconsideração em relação aos fatores humanos era total.

O referido autor finaliza sua análise histórica sustentando que essas condições, associadas às grandes concentrações de trabalhadores nas fabricas e cidades, facilitando a comunicação e organização, intensificaram o potencial de conflito com os empresários. Portanto, a passagem para o século XX marcou o inicio de um grande avanço para a administração. Esse avanço foi impulsionado pela Expansão da Revolução Industrial, que criou uma nova realidade para as organizações. Desta forma, surgiu o desenvolvimento de métodos totalmente novos de administração (MAXIMIANO, 2005).

Já na visão de CHIAVENATO (2000), essa evolução teve participação de muitas pessoas. Taylor, fundador da administração científica. Em 1903, sobre as técnicas de racionalização do trabalho do operário, por meio do Estudo de Tempos e Movimentos (*Motion-time Study*). Taylor começou por baixo, junto aos operários no nível de execução, efetuando um paciente trabalho de análise de tarefas de cada operário, decompondo seus movimentos e processos de trabalho, aperfeiçoando-os e racionalizando-os gradativamente.

Segundo o referido autor, na época de Taylor, as indústrias de sua época padeciam de três males:

- Vadiagem sistemática do operário, que reduzia a produção para manter seus salários.
- Desconhecimento, pela gerência, das rotinas de trabalho e do tempo necessário para sua realização.
- Falta de uniformidade das técnicas e métodos de trabalho.

Apesar de sua atitude pessimista a respeito da natureza humana, já que considera os operários irresponsáveis, vadios e negligentes, Taylor preocupou-se em buscar da eficiência empresarial, em nível mais amplo, reduzir a perda que o país vinha sofrendo com a vadiagem e ineficiência dos operários. Para Chiavenato, Taylor extraiu a idéia da maximização da eficiência industrial com base na maximização da eficiência de cada uma das tarefas elementares: A melhoria da eficiência de cada operário provoca a melhoria em toda a empresa.

Por volta de 1911 Taylor, desenvolveu os seus estudos sobre a administração Geral, a qual denominou Administração Científica, sem deixar sua preocupação quanto às tarefas do operário (CHIAVENATO, 2000).

A título de ilustração, a figura I, a seguir apresenta os princípios da Administração Científica de Taylor, na visão de (MAXIMIANO, 2005).

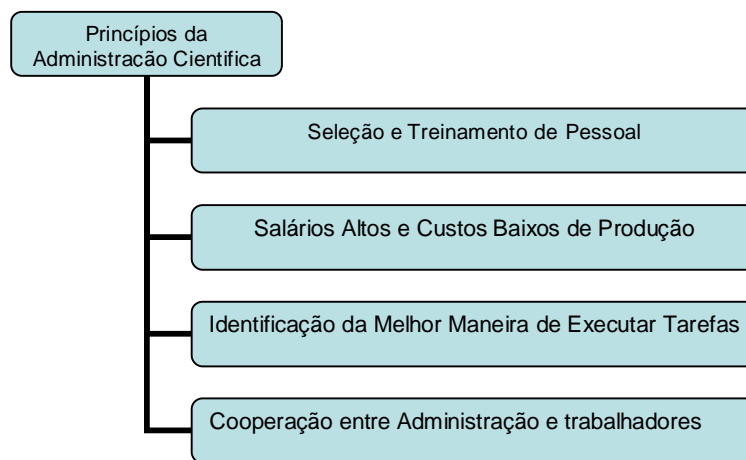


Figura I - Princípios da Administração Científica (Taylor)  
Fonte: Adaptado de Maximiano (2005)

Se por um lado, a Administração Científica se caracteriza pela ênfase na tarefa executada pelo operário a Teoria Clássica pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente, por outro lado, o personagem mais importante que sistematizou e divulgou essas idéias foi o engenheiro Francês Henri Fayol, um dos integrantes da escola clássica da administração (CHIAVENATO, 2000).

Neste sentido, o quadro a seguir apresenta os princípios da administração de Fayol.

### Quadro I - Princípios da administração de Fayol

I	Divisão do trabalho	Designação de tarefas específicas para cada pessoa, resultando na especialização das funções e separação dos poderes.
II	Autoridade e responsabilidade	A primeira é o direito de mandar e o poder de fazer-se obedecer. A segunda, a sanção-recompensa ou penalidade – que acompanha o exercício do poder.
III	Disciplina	Respeito aos acordos estabelecidos entre a empresa e seus agentes.
IV	Unidade de comando	De forma que cada pessoa tenha apenas um superior.
V	Unidade de direção	Um só chefe e um só programa para o conjunto de operações que visam ao mesmo objetivo.
VI	Interesse geral	Subordinação do interesse geral.
VII	Remuneração do pessoal	De forma eqüitativa, e com base tanto em fatores internos quanto externos.
VIII	Centralização	Equilíbrio entre a concentração de poderes de decisão no chefe, sua capacidade de enfrentar suas responsabilidades e a iniciativa dos subordinados
IX	Cadeia escalar (linha de comando)	Hierarquia a serie dos chefes do primeiro ao último escalão dando-se aos subordinados de chefes diferentes a autonomia para estabelecer relações diretas (a ponte de Fayol).
X	Ordem	Um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar.
XI	Equidade	Tratamento das pessoas com benevolência e justiça, não excluindo a energia e o rigor quando necessários.
XII	Estabilidade do pessoal	Manutenção das equipes como forma de promover seu desenvolvimento.
XIII	Iniciativa	Faz aumentar o zelo e a atividade dos agentes.
XIV	Espírito de equipe	Desenvolvimento e manutenção da harmonia dentro da força de trabalho.

Fonte: Adaptado de Maximiano (2005)

Para Maximiano (2005) no início do século XXI A Revolução Industrial continua evoluindo, fazendo a sociedade humana ingressar na era pós-industrial, caracterizado pela predominância das atividades de serviços em relação às agrícolas e industriais. Ao mesmo tempo continua em marcha a revolução digital, que começou em meados do século XX e representou a complementação e substituição de certas atividades intelectuais por computadores. A globalização, a passagem para a era pós-industrial e a Revolução digital provocaram a mudança de

muitas concepções tradicionais. Algumas dessas mudanças serão analisadas a seguir:

1) Competitividade - no início do século XX, a palavra chave era eficiência, no início do século XXI a palavra chave é competitividade. A expansão das empresas multinacionais, a facilidade de transporte, a eliminação restrições alfandegárias e tributárias, e a formação de blocos econômicos, como a Alca, a União Européia e o MERCOSUL criaram um mercado competitivo em escala mundial. A eficiência tornou-se um dos ingredientes da competitividade.

2) Qualidade de Vida - Questões que no passado seriam irrelevantes, muitas delas ligadas a Administração de Recursos humanos, assumiram a dimensão considerável para o empregador do presente. Saúde e educação da empregada e de sua família, benefícios, participação nos resultados da empresa, estresse do executivo, entre outros são assuntos que fazem parte da agenda do administrador moderno.

O referido autor destaca, ainda algumas das principais mudanças de paradigmas ocorridas atualmente em relação às organizações e pessoas e que estão evidenciadas no quadro II, apresentado a seguir.



## Quadro II - Mudanças de paradigmas na passagem para o 3º milênio

Paradigmas tradicionais	Paradigmas do 3º milênio
Revolução industrial-substituição a potencial do trabalho humano para máquinas.	➤ Revolução digital-substituição e potencialização das funções humanas de divisão, comunicação e informação para computadores.
Classe operária numerosa, em conflito com uma classe de patrões e gerentes.	➤ Trabalhadores em serviços e do conhecimento de profissionais liberaram mais numerosos que os operários clássicos.
Trabalhador especializado-operador de máquinas qualificado apenas para a realização de uma tarefa.	➤ Grupos de trabalhadores autorizados, com educação nível superior.
Emprego e carreiras estáveis	➤ Desemprego, empregabilidade terceirizado, economia informal, empreendedorismo
Grandes estruturas organizacionais.	➤ Estruturas organizacionais enxutas.
Ênfase na eficiência.	➤ Ênfase na competitividade.
Interesse da empresa e do acionista.	➤ Etnia e responsabilidade social, cidadania empresarial.

Fonte: Adaptado de Maximiano (2005)

Dentre os principais aspectos relacionados às mudanças de paradigmas, deve-se enfatizar a chamada “Globalização”. A expressão “globalização” tem sido utilizada mais recentemente num sentido marcadamente ideológico, no qual se assiste no mundo inteiro a um processo de integração econômica sob a égide do neoliberalismo, caracterizado pelo predomínio dos interesses financeiros, pela desregulamentação dos mercados pela privatização das empresas estatais, e pelo abandono do estado de bem estar social o que tem causado impactos significativos nas relações e no mundo do trabalho (SCHILLING, 2008).

O item seguinte desse referencial teórico tratará da flexibilização das relações de trabalho.

## 4.2 As Flexibilização das relações de trabalho

Nas últimas décadas, há fortes questionamentos sobre a gestão dos arranjos organizacionais mais flexíveis diante das dificuldades de manter os parâmetros tradicionais rígidos e hierarquizados, próprios de um contexto estável e menos competitivo. As organizações são agora compelidas a atenderem demandas diversificadas do mercado local e global, e o desafio é criar valor e manter o diferencial competitivo frente a um ambiente turbulento (FERNANDES, 2003).

Para outros autores como Tenório (2000), o impacto da flexibilização e das inovações tecnológicas nos processos de trabalho, com ênfase nos processos de produção, desafia a gestão a reorganizar sua força de trabalho, considerando as seguintes tendências:

- a) diminuição das diferenças hierárquicas, redução dos níveis intermediários de supervisão e presença de grupos semi-autônomos;
- b) autonomia crescente dos trabalhadores quanto ao sistema formal, regras escritas e normas.
- c) envolvimento crescente dos trabalhadores nos grupos, com os variados conteúdos que lhes são designados para o desempenho das tarefas globalmente definidas.

d) questionamento das divisões funcionais tradicionais frente ao novo tipo de competência baseada na participação ativa, no trabalho em grupos e equipes, na rápida circulação de informação, diretamente conectada com as exigências de mercado.

Assim, a flexibilidade, em geral, pode ser definida como a capacidade de adaptação da empresa ou de seus elementos constitutivos, às mudanças impostas pela globalização da economia, ressaltando-se que há diferentes utilizações do conceito e, sobretudo diferentes respostas à flexibilidade.

Boyer (1987b) define cinco possíveis formas de flexibilidade:

a) Organização da produção: refere-se à maior ou menor adaptabilidade da organização produtiva, que, em grande parte depende das escolhas tecnológicas e organizacionais efetuadas no momento da concepção da unidade de produção, que, por sua vez, são condicionadas pela dimensão e regularidade do mercado.

b) Mobilidade dos trabalhadores: é a aptidão dos trabalhadores para mudarem de postos de trabalho, passando a ter conhecimento de várias etapas do processo produtivo. Assim, uma das formas ambicionadas seria a poli valência do trabalhador entendida como a capacidade profissional de ocupar vários postos de trabalho, ter formação geral e técnica suficientemente ampla, manifestar interesse à qualidade, e de reduzir as distâncias intransponíveis entre operários, mestres e técnicos.

c) Contratos de trabalho: trata-se da flexibilidade das leis que regem os contratos de trabalho, incluindo a variação da duração do trabalho, dos horários em função do volume das encomendas e todos os fatores que tornam possível a mobilidade dos trabalhadores entre empresas, ofícios e regiões.

d) A relação salarial: refere-se à adequação dos salários à realidade econômica particular ou geral.

e) Regulamentação trabalhista: é a possibilidade das empresas deduzirem parte dos encargos sociais e fiscais e mais especificamente da regulamentação pública que limita sua liberdade de gestão.

Já Murphi (1996), citado por Silva (2001), relaciona o conceito de flexibilidade com organizações, pessoas, contratos e vida no trabalho e para isso, destaca 4 aspectos fundamentais:

a) Organizações Flexíveis: são organizações que possuem a habilidade para responder rapidamente às oportunidades e os desafios do mercado. Costumam usar ou não padrões de trabalho flexíveis, mas podem usar formas de inovação na organização de trabalho;

b) Pessoas Flexíveis: são trabalhadores individuais, com múltiplas ou variadas habilidades e maior flexibilidade com relação às tarefas;

c) Contratos Flexíveis: são realizados entre empregado e empregador, que geralmente utilizam uma combinação de acordos pessoais com os dispositivos legais. Existe uma larga extensão de opções contratuais, incluindo habitualmente contratos de trabalhos individuais ou de negócios que podem envolver o desenvolvimento de potencial dos indivíduos e sua produtividade ou satisfazer negócios ou necessidades pessoais;

d) Flexibilidade da Vida no Trabalho (*flexible working lives*): supõem o início após parte das pessoas de desenvolver novas carreiras, como: novos negócios trabalho voluntário ou em tempo parcial como complemento à pensão. As mulheres podem optar pelo trabalho em tempo parcial durante um período de tempo e, simultaneamente, dedicar-se à criação de filhos, etc.

Portanto, a flexibilidade da vida no trabalho pode ter outras formas como, por exemplo: a) flexibilidade numérica, que refere-se à flexibilidade em termos de horas trabalhadas e padrões de trabalho, b) variações nos padrões de pagamento e incentivos e diferentes tipos de contratos usados para alcançar objetivos, c) diversos como subcontratações, d) uso de consultores e melhor uso do staff em tempo parcial.

A flexibilidade local refere-se ao trabalho móvel, como: trabalho a domicílio, tele trabalho, organizações em rede de trabalho, ou escritório virtual. Por meio dela, o trabalhador pode trabalhar fora da base de um escritório central, tendo, às vezes, sua base fixada na própria casa. E a flexibilidade funcional descreve a situação em que o empregado está apto a realizar diferentes tarefas.

Existem outros aspectos relevantes, com relação à flexibilidade, na visão de Piccinini, Oliveira e Rubenich (2005). Segundo esses autores há outras maneiras de caracterizar diferentes modelos de flexibilização do trabalho. Entre essas maneiras destaca-se a quantitativa externa que é uma forma de flexibilização que desloca atividades-meio ou atividades-fim para outras empresas, por intermédio de contratos comerciais que aumentam a mão-de-obra, sem o aumento do quadro funcional. Para os referidos autores podem ocorrer ainda:

a) Terceirização/ subcontratação: que é uma das práticas de flexibilização mais utilizadas e consiste na contratação de empresas para desempenhar atividades antes realizadas pela contratante;

b) Prestação de trabalho a domicilio: que resulta de um acordo verbal ou documentado em que o trabalhador é pago por peça elaborada ou beneficiada e é realizado em ambiente doméstico;

c) Criação de rede de empresas: que se baseia na divisão do trabalho entre organizações que se especializam em determinadas fases da cadeia produtiva. A autonomia e a capacidade de controle dependem do porte e da posição que as empresas ocupam na cadeia produtiva;

d) criação de cooperativas de trabalho: que é uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida.

Outra alternativa que permite que as empresas alterem a quantidade de mão-de-obra sem aumentar seu quadro funcional efetivo é a flexibilização quantitativa interna. Ela pode ser efetivada, por meio de contratos de trabalho “atípicos”, diferentes do habitual contrato de trabalho por tempo indeterminado ou com carteira de trabalho assinada. Suas formas, segundo Piccinini, Oliveira e Rubenich (2005), podem ser o trabalho temporário, trabalho em tempo parcial (*part time*), trabalho por tempo compartilhado (*Job Sharing*) e a suspensão temporária do contrato de trabalho (*Layoff*).

Com relação ao trabalho temporário pode-se afirmar que ele é constituído sob a forma de contrato estabelecido entre organização e trabalhadores, com prazo delimitado para início e fim das atividades. É legalmente reconhecido pela lei n. 6019, de janeiro de 1974 e teve sua prática intensificada a partir dos anos 1980. O trabalho em tempo parcial (*part time*) refere-se ao trabalho com período de duração inferior ao de turno integral. Em alguns segmentos já é permitida a contratação de funcionários em tempo parcial para atender aos picos diários de demanda.

Já no caso do trabalho por tempo compartilhado (*Job Sharing*), é atribuída a duas ou mais pessoas a mesma tarefa e a remuneração, quando o trabalho for concluído, será compartilhada entre elas. Pode ocorrer também por meio da suspensão temporária do contrato de trabalho (*Layoff*), com o desligado temporariamente do trabalhador diante de uma crise e readmissão assim que a empresa retome os níveis de produção e atividade. Tal modalidade de flexibilização ocorre, sobretudo, em países com baixa regulamentação das práticas trabalhistas, o que possibilita que a recontração seja feita com salários mais baixos. Outra modalidade é o uso de

estagiários, mediante a Lei n. 6494 de 1977 que permite a contratação de estudantes do ensino profissionalizante, supletivo e ensino superior, a fim de proporcionar experiência prática ao futuro profissional ou completar sua formação.

Outro tipo de flexibilização é a flexibilidade funcional que são as práticas adotadas pelas empresas, visando reorganizar e adaptar sua mão-de-obra pela ampliação das atividades executadas e pela mobilidade interna dos trabalhadores, por meio da multifuncionalidade e da polivalência. A multifuncionalidade é a capacidade dos trabalhadores de operarem mais de uma máquina, com características semelhantes. A polivalência ocorre quando um mesmo trabalhador tem a capacidade de ocupar vários postos de trabalho em função das necessidades de distribuição interna de pessoal (PICCININI; OLIVEIRA; RUBENICH, 2005).

Entre os tipos de flexibilização das formas de trabalho destaca-se, finalmente, a flexibilização externa (tempo/espço) que é uma forma de flexibilizar quando ou onde o trabalho será executado pelo quadro funcional permanente da empresa, dentro das dependências da organização. Esse tipo de flexibilização segundo Piccinini, Oliveira e Rubenich (2005), pode ocorrer de varias maneiras:

a) Horas Extras: Pode ser considerada como uma das primeiras formas legalmente prevista de flexibilizar o tempo de trabalho. É o volume de horas trabalhadas, adicionais ao estabelecido pelo contrato de trabalho;

b) Anualidade das horas trabalhadas. O banco de horas foi criado para atender a sazonalidade das demandas das organizações. Por ele, o



trabalhador fica mais tempo na organização nos momentos de pico de produção, trabalhando acima do horário estipulado legalmente e desconta o número de horas trabalhadas a mais nos momentos em que há redução no volume de produção;

c) Jornada de trabalho flexível: neste sistema o trabalhador cumpre um número fixo de horas em horários determinados pela empresa e outra parcela de forma flexível, normalmente nos períodos de entrada, saída ou almoço;

d) Turnos de Trabalho: possibilita às empresas maior flexibilidade na produção pela extensão do dia de trabalho e substituição periódica dos trabalhadores.

Se, por um lado, a flexibilização aumenta a capacidade competitiva das organizações, por outro se observa um ambiente marcado pela precarização das relações de trabalho, segundo Medeiros e Salm (1994), com altas taxas de rotatividade; baixo envolvimento dos trabalhadores com as empresas; relações industriais conflituosas e marcadas pelo autoritarismo das gerências intermediárias; baixo envolvimento empresarial e dos trabalhadores com a formação profissional e com a qualificação; apelo à solução judicial dos conflitos ao invés da via da negociação.

#### **4.3 Precarização das Relações de Trabalho**

Nos últimos vinte anos, verificou-se uma inversão da lógica e da regulação do trabalho, transferidas do social para o privado. Cada vez mais, as empresas

reconstruem o seu poder sobre as relações de trabalho na negociação direta com os trabalhadores ou com a anuência dos sindicatos. Progressivamente, os contratos e acordos coletivos nacionais e setoriais são esquecidos e vão se estabelecendo os acordos por empresa, moldando-os aos interesses e necessidades empresariais. Isso se tornou possível pela ameaça constante de desemprego no setor formal da economia e pelo aumento do poder das empresas, em decorrência da mudança no paradigma produtivo internacional. Especificamente no Brasil, essa tendência intensificou-se desde os anos 90, considerando que a implementação de uma política liberalizante cuja meta principal era o controle inflacionário. Neste contexto, os trabalhadores pressionaram os sindicatos a aceitarem os acordos propostos pelas empresas pelas quais são flexibilizadas as funções de trabalho pela: polivalência, extensão da jornada de trabalho, banco de horas e/ou pela remuneração a partir da participação nos lucros (PICCININI; OLIVEIRA; RUBENICH, 2005).

Diante do que foi exposto, percebe-se, ainda que os sindicatos se organizam cada vez mais para minorias restritas, correndo o risco de se transformarem em privilegiados. Diante desta realidade Singer (1999) propõe uma nova forma de atuação para os sindicatos, como a defesa do emprego e a luta pelos desempregados. Considerando esta proposta, os sindicatos deixariam de existir apenas para os trabalhadores que têm emprego e começariam a atuar em favor também daqueles que estão fora do mercado de trabalho.

Outro aspecto que merece destaque trata-se do fator de que a entidade sindical não pode exercer a função fiscalizadora da legislação e dos acordos de trabalho

firmados, o que deve ser feito pelo Ministério do Trabalho que, infelizmente, parece não dispor de condições plenas para o exercício dessas atividades. Por tudo isso e diante da necessidade de crescente diálogo, parceria e cooperação nas relações capital-trabalho ou a modernização do sistema de relações de trabalho tornam-se importantes, dentro do esforço de ampliação da competitividade nacional (POCHMANN, 1999b).

Por sua vez ao ocorrer o avanço das negociações coletivas, estas passaram a incorporar interesses específicos e mesmo individualizados, quebrando-se de vez a rigidez do estatuto mais amplo em aspectos como a regulação do trabalho. É essa rigidez que leva à necessidade, como defendem as centrais sindicais e muitos analistas do sistema de relações de trabalho no país, de mudanças efetivas e democráticas na estrutura corporativa e na CLT (COSTA, 2003).

Com relação aos acordos coletivos, pode-se constatar que eles são hoje praticamente resolvidos no nível da empresa, com supremacia sobre os direitos garantidos na CLT, o que amplia ainda mais a possibilidade de uso predatório da força de trabalho, frente a sindicatos fracos, debilitados pelo fantasma do desemprego. Essa tendência vem sendo observada, tendo em vista que a CLT, de há muito, vem sendo atualizada e adequada aos desafios e às demandas de ajuste competitivo, utilizando, para isso, dispositivos de flexibilização como: banco de horas, redução da jornada de trabalho com redução de salários, contrato de trabalho por tempo determinado, entre outros (COSTA, 2003).

Pochmann (1999b) observa que, no caso brasileiro, assiste-se à liquidação gradual e silenciosa do estatuto do trabalho, constituído a duras penas entre os anos de 1930 e 1980. A legislação aprovou as cooperativas de trabalho, o abandono da política salarial e o rebaixamento do salário mínimo, além do projeto de emprego temporário com rendimentos e encargos sociais restringidos. Essas são questões que parecem contribuir muito mais para provocar a precarização das condições e das relações de trabalho nas ocupações já existentes, do que para a geração de empregos regulares.

Corroborando essa idéia, Krein (1999) aponta que a flexibilização da CLT significa um retrocesso no espaço recentemente conquistado pelo movimento sindical, ao serem instituídas medidas que legalizaram o contrato de trabalho por tempo determinado, o banco de horas, o trabalho em tempo parcial e a suspensão temporária do contrato de trabalho por motivos econômicos, entre outros.

Na realidade, conclui-se que o que está em jogo, efetivamente, é a garantia de direitos ou a possibilidade de seu rebaixamento. Em nenhum dos seus dispositivos, a CLT impede a incorporação de vantagens ou a negociação de expedientes que ampliem conquistas. Ao contrário, garante uma base mínima de direitos que foram conquistados por meio de longos processos de luta política. Fazer prevalecer o negociado sobre o legislado, no atual contexto, implica legitimar a redução e a manipulação daquela base mínima de direitos (COSTA, 2003).

Ressalta-se que, as políticas governamentais, apresentadas pelo Ministério do Trabalho nos últimos anos, têm se orientado no sentido de buscar redução do custo da mão-de-obra, flexibilizando cada vez mais a legislação trabalhista. Assim, as

fronteiras entre o trabalho formal e o informal são cada vez mais tênues, sendo que este novo trabalho flexível ou atípico acaba sendo apresentado, muitas vezes, como trabalho informal. Entretanto, é um tipo de trabalho legal, em que se eliminam os benefícios e as garantias do vínculo celetista, tão defendido pelo movimento sindical brasileiro (PICCININI; OLIVEIRA; RUBENICH, 2005).

Nesse sentido, caso essa tendência de busca constante pela competitividade entre as organizações continue a passar pela redução de salários e pela contratação através de formas à margem da legislação, com a precarização das condições de trabalho dos trabalhadores em nome da redução de custos, pode-se ter uma retração irreversível na cadeia do mercado. Num futuro próximo, os consumidores não terão recursos suficientes para adquirirem os produtos ofertados, aumentando a crise do mercado (REISDORFER, 2000).

Dessa forma, desregulamentação, flexibilização, terceirização, downsizing, empresa enxuta, bem como todo esse receituário que se espalha pelo mundo empresarial, são expressões de uma lógica societal de prevalência do capital sobre a força de trabalho. O capital pode diminuir o trabalho vivo, mas não eliminá-lo; pode intensificar sua utilização, pode precarizá-lo e até mesmo, desempregar parcelas imensas de trabalhadores, mas não pode extingui-lo (ANTUNES, 2000).

Portanto as formas flexíveis de trabalho, embora legais e formais, na medida em que eliminam parte do sistema de seguridade, reduzem sensivelmente a estabilidade dos empregos e, em alguns casos, aumentam a carga de trabalho e levam à precarização do trabalho e à redução da qualidade de vida do trabalhador. No caso das cooperativas de trabalho, por exemplo, o trabalho que é oferecido está no limite

entre a inclusão e a exclusão social. Ele é, por um lado, uma alternativa de ocupação e renda para seus associados, mas, por outro, oferece condições mínimas de trabalho e remuneração que garantam a subsistência desses trabalhadores (PICCININI; OLIVEIRA; FONTOURA, 2004).

Com relação ao emprego flexível percebe-se que ele continua sendo uma forma de inserção para trabalhadores jovens em processo de qualificação, ou para os que perderam sua qualificação e não encontram outra forma de trabalho ou, ainda, para trabalhadores qualificados que querem uma jornada de trabalho flexível e sem vínculo fixo com um empregador.

Assim, não se pode pensar em trabalho flexível somente como um sinônimo de trabalho precário, embora entre as diversas formas de trabalho flexível que emergiram, predomine atualmente as que se revelam como as mais precárias do ponto de vista da qualidade de vida e do trabalho (PICCININI; OLIVEIRA; RUBENICH, 2005).

Faz-se necessário, portanto, que se entenda que a idéia de flexibilização, utilizada neste trabalho, está ligada às exigências de organização da força de trabalho no processo de produção e técnico, ao aumento da produtividade e à adaptabilidade da força de trabalho face às incertezas da demanda e à concorrência, tanto a nível nacional quanto internacional. E que, também, se pode considerar a flexibilização como uma forma de superar situações de rigidez (na definição de salários e nos contratos de trabalho), supostamente responsáveis por dificuldades econômicas

enfrentadas pelas organizações. Assim, o conceito adotado de precarização do trabalho é o proposto por Mattoso (1999, p. 8):

o aumento do caráter precário das relações de trabalho pela ampliação do trabalho assalariado sem carteira e do trabalho independente, por conta própria. É identificado pelo aumento do trabalho por tempo determinado, sem renda fixa e em tempo parcial. Em fim, pelo que se costuma chamar de “bico”. Em geral é identificada pela ausência de contribuição a previdência social e, portanto, sem direito à aposentadoria.

Com finalidade de apresentar os conceitos dos principais tipos de flexibilização do trabalho, elaborou-se, a partir dos autores abordados nesta seção, o quadro III, a seguir:

Quadro III – conceitos e tipos de flexibilização (Continua)

<b>Tipos de Flexibilização</b>	<b>Conceitos</b>
<b>Trabalho a domicílio</b>	Toda atividade realizada de forma remunerada no ambiente domiciliar. Caracteriza-se também por ter uma subordinação técnica e/ou econômica, tendo em vista que o trabalho à domicílio se encontra em uma situação de dependência em relação a um ou mais contratantes, não se relacionando, portanto, com o mercado de bens finais.
<b>Teletrabalho</b>	Define os funcionários que vão para o trabalho sem sair de casa, usando os recursos tecnológicos disponíveis, tais como PC, celular, Pager, etc.
<b>Trabalho Temporário</b>	Contratos de trabalho estabelecidos entre a organização e trabalhadores, com prazo de início e fim das atividades. Nesse caso, os benefícios para os trabalhadores, se existirem, são pré-determinados nos contratos de trabalho.
<b>Trabalho de Tempo Compartilhado</b>	A organização disponibiliza o trabalhador para uma outra organização de menor porte, num determinado período de tempo. O salário desse funcionário fica a cargo da empresa que o contratou temporariamente. No final desse contrato, o funcionário volta para sua empresa de origem.
<b>Horas Extras</b>	Tem definições bastante variáveis, dependendo de setores, países, etc. No caso do Brasil, entende-se pelas horas trabalhadas além do que fora estabelecido no contrato de trabalho. Pela legislação, essas horas devem ser pagas em dinheiro aos funcionários e também devem ser limitadas.
<b>Banco de Horas</b>	O trabalhador fica mais tempo dentro da organização nos momentos de pico de produção, trabalhando acima do horário estipulado legalmente ( oito horas diárias) e desconta o número de horas trabalhadas a mais nos momentos em que a organização tem um volume menor de produção. O trabalhador não recebe valores em dinheiro, equivalentes às horas extras.

Quadro III – Conceitos e tipos de flexibilização (Conclusão)

<b>Part-time</b>	As definições nesse caso são muitas. Mas em geral, significa trabalhar menos tempo do que o exigido em turno integral.
<b>Trabalho por Turno (Shiftworking)</b>	Uma situação em que um trabalhador ou grupo de trabalhadores, tendo completado um dia normal de trabalho num emprego particular, é recolocado por outro trabalhador no mesmo trabalho, dentro de um período de 24 horas.
<b>Horário Flexível</b>	O trabalhador determina seus horários, tanto de chegada, como de saída. Deve apenas cumprir suas tarefas e o número de horas, que pode ser por dia ou por mês, dependendo do contrato estabelecido.
<b>Contrato por Horas Anuais (Annual hours)</b>	O número de horas trabalhadas é definido por um período de tempo, nesse caso, por um ano. Essas horas podem ser revistas no decorrer do período estabelecido.
<b>Terceirização</b>	Contratação de outras pessoas ou empresas para a realização de atividades meio em qualquer organização.
<b>Quarteirização</b>	Processo gerencial no qual a gestão de rede de contratação é atribuída pela empresa mãe a outra, a terceirizada, que passa a exercer a função de gerenciamento dos serviços que serão por ela administrados.
<b>Subcontratação</b>	Contratação de pessoas ou empresas para a realização de atividade fim da organização.
<b>Estágio</b>	Forma de integração entre estudante, escola e comunidade, servindo como forma de aquisição de experiência e aprendizagem.
<b>Multifuncionalidade</b>	Trabalhar em mais de uma máquina com similaridade nas características.
<b>Polivalência</b>	Significa que um mesmo trabalhador seja capaz de ocupar vários postos de trabalho, em função das necessidades de distribuição interna de pessoal.
<b>Rede de Empresas</b>	Organização dinâmica e flexível, facilmente adaptável a contextos culturais e institucionais diversos, estando associada aos sistemas de produção flexível.
<b>Continental shifts</b>	Quando o trabalho é realizado em determinados padrões de dias pré estabelecidos, como quatro dias de trabalho e 1 de folga, ou três dias e 2 de folga.
<b>Twilight shifts</b>	Trabalho realizado entre 17h30minh e 22h30minh, propiciando conciliar interesses pessoais.
<b>Trabalho Condensado</b>	Quando as demandas do trabalho são mais comprimidas, em número menor de dias por semana – exemplo: 10 horas/dia por quatro dias, no lugar de 8 horas/dia por cinco dias.
<b>Hours to suit</b>	Quando as demandas do trabalho são conciliadas com a preferência de tempo dos empregados, mais livremente.
<b>Contratados Autônomos</b>	Prestadores de serviços contratados como autônomos, <i>free-lancers</i> , consultores, mantendo uma relação individualizada com a empresa. Podem variar desde apoio administrativo até especialistas utilizados para aumentar a performance organizacional, não sendo substitutos para <i>expertises</i> regulares, pois atuam mais pontualmente.

Fonte: Adaptado de CAVALCANTI (2006)

Finalizada a parte do referencial teórico relativa ao contexto e respectiva mudanças nas relações de trabalho, passa-se, a seguir, ao resgate teórico dos aspectos relacionados ao comportamento organizacional e suas relações com a flexibilização dessas relações.



#### **4.4 O comportamento organizacional e as relações de trabalho**

Segundo, ROBBINS (1999, p.6), o comportamento organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização.

A compreensão do comportamento organizacional nunca foi tão importante para as organizações. Uma olhada rápida em algumas das mudanças drásticas que estão acontecendo apóia esta afirmação. Por exemplo, o empregado, em geral, está mais velho; mais e mais mulheres e pessoas de raças diferentes estão nos locais de trabalho; cortes de pessoal e de custos estão rompendo os laços de lealdade que, historicamente, uniam muitos empregados a seus empregadores; e a competição global está exigindo que os empregados se tornem mais flexível e aprendam a lidar com as mudanças rápidas (ROBBINS, 1999, p.8).

O mundo que os empregados estão inseridos hoje é de temporariedade permanente. Os próprios trabalhos que eles desempenham estão num estado de fluxo permanente, e assim, eles precisam atualizar continuamente seu conhecimento e habilidades para executar suas tarefas e atender aos novos requisitos do cargo. Por fim, as próprias organizações estão num estado de fluxo. Elas reorganizam continuamente suas varias divisões, vendem barato negócios de desempenho fraco, diminuem o tamanho das operações, terceirizam produtos e serviços e operações menos importantes e substituem empregados efetivos por temporários (ROBBINS, 1999, p.11).

Na visão de ROBBINS (1999), o mundo tornou-se, realmente, uma aldeia global. A empresa Burger King é propriedade de uma empresa britânica. A Mc Donald's vende hambúrgueres em Moscou. Assim, os gerentes têm de se tornar capazes de trabalhar com pessoas de diversas culturas.

Pode-se afirmar, diante do contexto atual que um dos principais desafios essenciais que as organizações enfrentam é o de se adaptar as pessoas que são diferentes. O termo que usamos para descrever este desafio é diversidade da força de trabalho. Isso significa que as organizações estão se tornando mais heterogêneas em termos de gênero, raça e etnia.

Uma das formas utilizadas pelas empresas para adaptar-se a esse novo contexto da gestão de pessoas é o treinamento de diversidade. Programas de treinamentos de diversidades têm normalmente a intenção de fornecer um veículo para aumentar a consciência e examinar os estereótipos. Os participantes aprendem a valorizar a diferenças individuais, aumentar seu conhecimento de outras culturas e a confrontar estereótipos (ROBBINS, 1999 p.364).

Ainda na visão do referido autor, a cultura desempenha varias funções dentro de uma organização. Ela serve como um mecanismo de fazer sentido e controle que guia e molda as atitudes e comportamento dos empregados. Os empregados formam uma percepção subjetiva geral da organização com base em fatores como grau de tolerância a risco, ênfase em equipes e apoio das pessoas. Esta percepção geral torna-se na verdade a cultura ou personalidade da organização. Estas

percepções favoráveis ou desfavoráveis então afetam o desempenho e a satisfação do empregado, e o impacto é maior para culturas fortes.

Assim, para o referido autor, o comportamento organizacional pode ajudar gerentes a aprender a vencer num mundo de temporariedade e administração uma força de trabalho que sofreu o trauma do corte de pessoal e orientação para criar um clima de trabalho eticamente saudável.

## **5. SÍNTESE DAS ABORDAGENS TEÓRICAS QUE FUNDAMENTARAM O TRABALHO**

O estudo das abordagens teóricas que possibilitaram a realização deste trabalho, como já foi mencionado anteriormente, inclui os aspectos evolutivos históricos das relações de trabalho no ambiente das organizações, pessoas e suas inter-relações. No decorrer do tempo, as organizações foram adotando modelos de gestão combatíveis com o ambiente sócio-econômico, cujos reflexos levaram à mudanças nas abordagens de estudo do campo das ciências administrativas, que tiveram como marco teórico inicial as visões clássicas de Taylor e Fayol.

Conseqüentemente, também as relações de trabalho foram se modificando ao longo do tempo, culminando no que se denomina, atualmente, "Flexibilização".

No que se refere aos estudos no campo do Comportamento Humano no Trabalho, ou Comportamento Organizacional, os estudiosos reconhecem a influencia do ambiente sócio-econômico na cultura das empresas, o que tem levado à mudanças significativas na relação individuo x organização.

Os aspectos relativos dos impactos da flexibilização das relações de trabalho, serão abordados nas considerações finais deste trabalho.

## **6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **6.1 Caracterização da Pesquisa**

A pesquisa que fundamentou esse trabalho pode ser classificada, por um lado, como exploratória, considerando que, segundo MATTAR (1999, P.77), esse tipo de pesquisa tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão. Esta pesquisa é pouco ou nada estruturada em procedimentos e seus objetivos são pouco definidos. Seus propósitos são imediatos são os de se ganhar maior conhecimento sobre o tema, desenvolver hipóteses para serem testadas e aprofundar questões a serem estudadas.

Por outro lado, pode-se dizer que se trata de uma pesquisa bibliográfica, pois, é baseada em diversos autores renomados e citação de livros e artigos científicos.

Essa classificação foi fundamentada na visão de MATTAR (1999, P.82), quando afirma que uma das formas mais rápidas e econômicas de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa e através do conhecimento dos trabalhos já feitos por outros, via levantamento bibliográficos. Este levantamento deverá envolver procura em livros sobre o assunto, revistas especializadas ou não, dissertações e teses apresentadas em universidades e informações publicadas por jornais, órgãos

governamentais, sindicatos, associações de classe, concessionários de serviços públicos, etc.

Assim, com base no estudo e diálogo entre as diversas abordagens dos autores, já mencionadas no referencial teórico deste trabalho, foi efetuado um estudo de natureza descritiva e conclusiva sobre os impactos da flexibilização das relações de trabalho no campo do comportamento organizacional.

Esta pesquisa é ainda uma pesquisa teórica, qualitativa e exploratória uma vez que envolveu um levantamento bibliográfico sobre o tema, objeto do estudo que foi a flexibilização. (SELLTZ et al., 1967, p. 63). Vale ressaltar que boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisa bibliográfica.

De acordo com Gil (1999), a pesquisa bibliográfica desenvolve-se a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Para Vergara (2013) a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas e periódicos científicos, monografias, dissertações, teses e redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. A pesquisa bibliográfica fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa. O material publicado pode ser de fonte primária ou secundária.

## **6.2 Fontes de referência**

Segundo GIL (2002) As fontes bibliográficas são em grande número e podem ser assim classificadas: a) livros de leitura corrente que incluem obras literárias e obras de divulgação; b) livros de referência informativa/recessiva que incluem dicionários, enciclopédias, anuários e almanaques; c) publicações periódicas que incluem jornais e revistas além de impressos diversos.

## **6.3 Vantagens da pesquisa bibliográfica**

A pesquisa bibliográfica permite ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço. Em muitas situações, não há outra maneira de conhecer os fatos passados se não com base em dados bibliográficos.

## **6.4 Abrangência da pesquisa e critério de busca**

Esta pesquisa bibliográfica abrangeu grande parte das referências já tornadas públicas em relação ao tema, objeto deste estudo. Norteado pelas palavras-chave Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Comportamento Organizacional, Flexibilização, e Precarização, procedeu-se a uma pesquisa bibliográfica e eletrônica que analisou desde documentos importantes como a Constituição da República Federativa do Brasil e a Consolidação das Leis do Trabalho até os livros e artigos de periódicos científicos mais recentes.

## **6.5 Análise das informações coletadas**

As informações coletadas foram analisadas seguindo as perspectivas da análise temática (Minayo, 2006), sendo inicialmente procedida a leitura flutuante de todo acervo, a identificação dos eixos temáticos e aferidos seus respectivos núcleos de sentido, segundo critérios de credibilidade das fontes de pesquisa, autoridade do autor, isto é, que escreveu o livro ou o artigo científico, se ele conhece bem o assunto, se é pesquisador da área e qual é a sua linha de pesquisa, tipo de informação, se é informação científica que já passou por avaliação de autores da área como artigos de revistas científicas, priorizando textos em língua portuguesa visando a um melhor entendimento do assunto.

## 7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A evolução das abordagens de administração ocorridas em função das mudanças sócio-econômicas verificadas no ambiente organizacional levou a correspondentes impactos nas relações de trabalho, culminando no que atualmente se denomina “Flexibilização”.

Desta forma, a flexibilização, por um lado teve como conseqüências, no âmbito da empresa:

- 1) O aumento do leque de opções para captação de profissionais com perfis mais compatíveis a suas necessidades produtivas;
- 2) Maior poder de barganha em relação à mão de obra, tanto no aspecto da redução de custos operacionais (terceirização), quanto na otimização do aproveitamento do potencial de seus empregados e colaboradores (seletividade);
- 3) Aumento da competitividade interna entre os funcionários;;
- 4) Fragmentação dos processos de trabalho com demandas crescentes de capacitação e qualificação, levando a precarização das relações, considerando que nem todos os empregados têm fácil acesso ao aperfeiçoamento, levando-os a sua submissão a rendas e condições de trabalhos nem sempre nos padrões desejáveis;



- 5) Aumento de metas e exigências crescentes de produtividade;
- 6) Implantação de sistemas de remuneração variável (remuneração estratégica);
- 7) Enxugamento das estruturas e racionalização dos processos produtivos com a conseqüente redução dos postos de trabalho;
- 8) Ênfase no discurso de valorização do capital humano considerado como o principal ativo das empresas;
- 9) Geração de clima organizacional tenso em função do “medo de desemprego”;
- 10) Implementação da gestão estratégica de pessoas com ênfase na valorização das diferenças individuais;
- 11) Aumento do índice de *turnover* das organizações causado, em grande parte, pela maior gama de opções de substituição e pelo fenômeno da terceirização.

Por outro lado a flexibilização teve como conseqüências para os empregados e/ou colaboradores:

- 1) Aumento do contingente de pessoas colocadas à disposição das empresas para contratação em função dos tipos de flexibilização (trabalho a domicílio, teletrabalho, contratos avulso, multifuncionalidade, etc);
- 2) Aumento do estresse ocupacional dos empregados remanescentes, em função do conseqüente aumento do nível de cobrança e exigências de produtividade, bem como da “polivalência”;
- 3) Estímulo a busca do auto desenvolvimento, em função da crescente necessidade de qualificação e capacitação decorrentes da competitividade entre as empresas;
- 4) Aumento dos conflitos entre pessoas e equipes internas de trabalho, causados pelas crescentes exigências de superação de metas;
- 5) Valorização das competências individuais, levando a competição interna;
- 6) Aumento da “incerteza de permanência” nas organizações, em função do aumento do *turnover* decorrente da variedade de opções de substituição colocada a disposição da empresa, reduzindo os níveis de comprometimento com o trabalho.

## **8. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Se por um lado existe por parte das organizações o discurso da valorização do capital humano, incluindo competências individuais, auto desenvolvimento, gerência de pessoas, qualidade de vida no trabalho, remuneração flexível ou variável, por outro lado verifica-se o aumento do estresse ocupacional, precarização das relações de trabalho, incerteza com relação ao futuro profissional (carreira), aumento dos conflitos pessoais e profissionais, entre outros.

Vive-se, portanto um paradoxo na relação indivíduo X organização, ao mesmo tempo em que a pessoa (capital humano) é considerada o principal ativo (ou patrimônio) das empresas, o nível de exigências de resultados têm tornado-se cada vez maior, levando a deterioração da qualidade de vida do indivíduo.

Diante desse contexto conclui-se que a flexibilização das relações de trabalho tornou-se o principal instrumento de mascarar a essência de conflito de identidade existente entre indivíduo e organização, considerando que ainda hoje se prevalece na sociedade o modo de produção capitalista.

Logo pode-se concluir ainda que os impactos da flexibilização no comportamento organizacional refere-se a prática de instrumentos utilizados pelas organizações para minimizarem o conflito histórico entre capital X trabalho, representado no âmbito das empresas pela relação indivíduo X organização.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. **Adeus ao Trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho. São Paulo: Cortez; Campinas, SP, 2000.

BOYER, R. **Flexibilité du travail**: des formes contrastées des effets mal connus. Les Cahiers Économiques de Bruxelles, 1987.

CAVALCANTI, Leonardo E. Avaliação da flexibilização das relações de trabalho nas empresas filiadas ao Sindicato das Indústrias de Material Plástico de Minas Gerais. Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. 2006 (**Dissertação de Mestrado**).

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

COSTA, M. S. **Reestruturação produtiva, sindicatos e a flexibilização das relações de trabalho no Brasil**. São Paulo. *RAE eletrônica*, v.2, n.2, jul-dez, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

FERNANDES, M. E. R. *Gestão dos múltiplos vínculos de trabalho*: um estudo sobre a visão dos dirigentes das maiores empresas operando no Brasil. 2003. **Dissertação** (Mestrado em Administração) da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte. 2003.

KREIN, J. D. **Reforma no sistema de relações de trabalho no Brasil**. In: KREIN, J. D. *Emprego e desenvolvimento tecnológico*. Dieese/Cesit/Unicamp. 1999.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital**. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2005.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 1 v.

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

MEDEIROS, C. A.; SALM, C. **O Mercado de trabalho em debate, Novos Estudos**. *Cebrap*. n. 39, Jul. 1994.

MINAYO, M.C.S. **O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 9ª ed. revista e aprimorada. São Paulo: Hucitec, 2006.

PASTORE, J. **Flexibilização dos Mercados de Trabalho e Contratação Coletiva**. São Paulo : LTr, 1999.

PICCININI, V. C.; OLIVEIRA, S. R.; RUBENICH, N. V. **Formal, Flexível ou Informal?** Reflexões sobre o Trabalho no Brasil. In: ENANPAD, 29, set. 2005, Brasília. *Anais eletrônicos*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

PICCININI, V. C. **O trabalho flexível na indústria calçadista**. In: Congresso Latino americano de Sociologia do Trabalho, II, Águas de Lindóia- SP, 1996. *Anais ... Águas de Lindóia*, 1996.

PICCININI, V.; OLIVEIRA, S. R.; FONTOURA, D. S. **Participação, Inclusão social, flexibilidade e precarização: caminhos e descaminhos do cooperativismo de trabalho no Rio Grande do Sul**. In: Encontro de Estudos Organizacionais – ENEO, III, 2004, Atibaia/SP. *Anais eletrônicos*, Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD ROM v. 1.

POCHMANN, M. **O Trabalho e as recentes transformações econômicas no Brasil**. 1999.

REISDORFER, V. K. **Flexibilização ou precarização das condições de trabalho?** *As cooperativas de trabalho da região das Missões-RS*. URIUFRGS, Porto Alegre. 2000. Dissertação de Mestrado em Administração

ROBBINS, S. P. (1999). **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC. (P.6).

SCHILLING, Voltaire. **Globalização, ontem e hoje. História - século XX**. Disponível em: <<http://educaterra.terra.com.br>. Acesso em: 28 abr. 2012.

SELTZ, C. ET alii. **Métodos de Pesquisa das relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987.

SILVA, L. V. *Qualidade de vida do trabalhador na Springer Carrier: uma análise dos principais programas e políticas da empresa num contexto de flexibilização do trabalho*. 2001. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Escola de Administração. Programa de Pós graduação em Administração. UFRGS, Porto Alegre. 2001.

SINGER, P. A Crise das relações de trabalho. In: NABUCO, M. R.; CARVALHO NETO, A.(orgs). **Relações de Trabalho contemporâneas**. Belo Horizonte: IRT da PUC de MG, 1999. 31-45 p.

TENÓRIO, F. G. **Flexibilização organizacional: mito ou realidade?** São Paulo: FGV, 2000.

Vergara, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14ª ed. São Paulo:Atlas, 2013.